



Universidad
Zaragoza

Trabajo Fin de Grado

Personalidad oscura y desempeño laboral

Dark personality and job performance

Alumna

Sandra García García

Directora

Elena Fernández del Río

Grado en Relaciones Laborales y Recursos Humanos

Facultad de Ciencias Sociales y del Trabajo. Universidad de Zaragoza

Año 2020

Contenido

Resumen	4
Abstract.....	4
Introducción.....	1
FUNDAMENTACIÓN.....	2
1. LA PERSONALIDAD	2
1.1 Big Five	4
1.2 HEXACO.....	6
1.3 Personalidad oscura.....	7
1.3.1 La Tríada Oscura	8
1.3.1.1 Narcisismo	9
1.3.1.2 Maquiavelismo	11
1.3.1.3 Psicopatía.....	12
1.3.2 La introducción del Sadismo: La Tétrada Oscura.....	14
1.3.3 Núcleo oscuro o Factor D.....	15
1.4 Modelo Big-Five para la detección de la Tríada Oscura	16
1.5 Modelo HEXACO para detectar la Tríada Oscura	18
2. EL DESEMPEÑO LABORAL.....	19
2.1 Tipos de desempeño laboral.....	20
2.1.1 Dimensiones del desempeño desde una perspectiva ligada al sujeto	21
2.2 Variables que afectan al desempeño	22
3. LA PERSONALIDAD OSCURA EN EL TRABAJO.....	22
3.1. La influencia de la personalidad en el desempeño laboral	22
3.2 Los efectos de la personalidad oscura en el ámbito laboral	23
3.3 Cómo identificar la personalidad oscura en el ámbito laboral.....	24
3.4 Psicópatas en el trabajo.....	25
3.5 Narcisistas en el trabajo.....	26
3.6 Maquiavelismo en el trabajo	27

3.7 Sadismo en el trabajo	28
3.8 La personalidad oscura en relación con los distintos tipos de desempeño	28
4. CONCLUSIONES.....	29
Índice de tablas y figuras:	31
Referencias:	32

Resumen

¿Qué es la personalidad oscura? ¿Cómo afecta la personalidad de una persona a su desempeño laboral?

La personalidad oscura define a aquellos individuos con una inclinación maligna, con tendencias egoístas y con una total falta de empatía, cuya conducta suele conllevar consecuencias perjudiciales para quienes interactúan con ellos. Es un concepto novedoso y poco estudiado, si bien estudios recientes apuntan a que tiene una gran importancia en diferentes ámbitos de la vida, como es el ámbito laboral.

El principal modelo de personalidad oscura es conocido como la Tríada Oscura, la cual se divide en diferentes rasgos, el Maquiavelismo, el narcisismo y la psicopatía, a los que posteriormente se añadió el sadismo, formando la Tétrada Oscura. A su vez, estas personalidades poseen características diferenciales, teniendo distintas consecuencias para quienes les rodean.

Este Trabajo Fin de Grado pretende profundizar en el concepto de personalidad oscura, cuáles son las características de las personas con este tipo de rasgos y cómo estos influyen en su comportamiento laboral, analizando específicamente la evidencia existente en relación a lo contraproducente de este tipo de personalidades en el desempeño laboral.

Palabras clave: Personalidad oscura, desempeño laboral, Tríada Oscura, Tétrada Oscura, narcisismo, Maquiavelismo, psicopatía, Big Five, HEXACO

Abstract

¿What is the dark personality? ¿How personality affects a person's job performance?

Dark personality refers to a personality with an evil inclination, selfish personality traits and a total lack of empathy, whose behavior often carries harmful consequences for those who interact with them. It is a new and little studied concept nowadays, however, it has a great importance in different areas of life, such as the work environment.

The main model of the dark personality is known as the Dark Triad, which is divided into different traits, as Machiavellianism, Narcissism and Psychopathy. To which the trait of Sadism was later added, forming the Dark tetrad. In turn, these personalities are divided into certain constructs and facets that differentiate them from each other, having different consequences for those who are around them.

Through this Final Grade Work is intended to answer the previous questions, both the existence of a dark personality, which are the characteristics of people with this personality traits, and its consequences in the workplace, analyzing the evidence of the relationship between these traits and counterproductive job behaviors in job performance.

Introducción

Este Trabajo de Fin de Grado (en adelante TFG) pretende profundizar sobre la personalidad oscura, así como determinar la existencia de consecuencias de la contratación de individuos con este tipo de personalidad en el desempeño laboral de las organizaciones.

El presente trabajo comenzará con una breve introducción sobre el constructo de personalidad, pues nos sería imposible entender los patrones oscuros y sus características sin conocer previamente qué es la personalidad. La personalidad es un constructo que se sujeta sobre distintos patrones, como la inteligencia, el carácter, el temperamento y la constitución fisiológica, y que actúa como predictor del comportamiento de una persona (McCrae y Costa, 1994). Es decir, una persona con una personalidad “normal” tendrá un comportamiento que la sociedad considera cívico, con una configuración social, que permanece estable a lo largo de la vida de un individuo y lo diferencia de los demás. Sin embargo, también existen personalidades oscuras, inclinadas hacia comportamientos malignos o dañinos para aquellos que les rodean. Esta personalidad oscura se divide en tres patrones distintos, los cuales tienen características en común, pero diferencias importantes entre sí, formando la Tríada Oscura, compuesta por narcisismo, Maquiavelismo y psicopatía (a la que posteriormente se le añadirá el sadismo, formando la Tétrada Oscura).

El segundo pilar del trabajo consiste en el desempeño laboral, entendiendo por desempeño el conjunto de comportamientos observables dentro del ámbito laboral, determinados por las características de los trabajadores en relación con la consecución de los objetivos de la organización (su eficiencia, responsabilidad, capacidad de *multitasking*, capacidad de trabajo en equipo, etc.) (Byrne et al., 2005).

El desempeño nos explica el desarrollo de los sujetos en el ámbito laboral, la correcta realización de sus tareas y deberes, aquellos comportamientos eficientes para la organización que aumentan sus beneficios, pero también forman parte del desempeño los comportamientos perjudiciales para la organización. Estos comportamientos nocivos son aquellos en los que se centra el presente TFG, analizando su relación con las personalidades oscuras (Tríada y Tétrada Oscura).

Pero ¿cómo podríamos detectar una personalidad oscura?, ¿cómo podríamos diferenciar una personalidad “normal” de este tipo de personalidades nocivas? Para ello existen los conocidos como modelos de análisis de la personalidad, los cuales se irán describiendo en el transcurso del trabajo. En concreto, se describirá el modelo *Big Five* (Modelo de los Cinco Grandes) y el modelo HEXACO. Ambos analizan la personalidad en base a distintos rasgos. En el Big Five estos rasgos son: amabilidad, responsabilidad, apertura a la experiencia, extroversión y estabilidad emocional. En el modelo HEXACO, los seis rasgos son: estabilidad emocional, extraversión, amabilidad, responsabilidad, apertura a la experiencia y honestidad-humildad. El factor de honestidad-humildad será determinante para el estudio de la personalidad oscura.

Una vez conocemos distintas formas de analizar la personalidad (McCrae y Costa, 1994) podemos centrarnos en la personalidad oscura, la cual se caracteriza por una falta de empatía con los que le rodean,

una fuerte insensibilidad, el gusto por tomar riesgos tanto económicos como emocionales, una perspectiva cínica del mundo, pensar que los demás tienen malas intenciones para con ellos y, por ello, si pueden tener cualquier tipo de ventaja con los demás ante cualquier situación, la ejecutarían si les proporciona un beneficio, aunque esto supusiera perjudicar a los demás (Lyons, 2019). Como se ha mencionado previamente, aunque la personalidad oscura tiene estos rasgos en común, se divide en la Tríada Oscura, donde cada patrón tiene diferencias fundamentales respecto al resto.

El narcisismo, según Morf y Rhodewalt (2001), se caracteriza por un autoconcepto hinchado y ególatra, con una necesidad implícita de causar una buena impresión y recibir los aplausos y la admiración de los demás, sin importarle las relaciones interpersonales. Las personas narcisistas no viven relaciones bilaterales, solo ansían la atención y fascinación de los demás, pero ellos no aplauden los éxitos de los demás ni se preocupan por las ambiciones de estos.

La personalidad maquiavélica se caracteriza, según Christie y Geis (2013), por una fuerte manipulación exitosa de las personas que les rodean, la observación de las relaciones interpersonales como medio para sus fines, y las demás personas como meros instrumentos para alcanzar sus objetivos. Se describe a las personas maquiavélicas como mentes frías, calculadoras y sin empatía.

Completando la Tríada, encontramos la psicopatía. Este perfil caracteriza a personas con una completa falta de remordimientos antes sus malas acciones, con una fuerte impulsividad y poca planificación, así como con una completa falta de empatía, y una tendencia a comportamientos criminales (Lyons, 2019).

Recientemente, se ha considerado la inclusión de un patrón más, formando la Tétrada Oscura. Este patrón es el sadismo y se caracteriza por un carácter subyugante y una satisfacción obtenida por el sufrimiento ajeno, siendo el daño causado el fin y no el medio para conseguir otro objetivo, diferenciándolo así del resto de la Tríada (O'Meara et al., 2011).

Una vez en el TFG queda descrita la personalidad oscura (Tríada y Tétrada), así como el concepto de desempeño, pasaremos a describir la evidencia que existe acerca de la relación entre la personalidad oscura y el desempeño laboral.

FUNDAMENTACIÓN

1. LA PERSONALIDAD

Podemos encontrar numerosas definiciones sobre lo que es la personalidad. Desde un punto de vista psicológico, según Eynseck (2013), ésta podría definirse como los factores más o menos estables del comportamiento de una persona, los cuales persisten en el tiempo, y diferencian al individuo de cómo actuarían otros en la misma situación. La personalidad se sostiene sobre cuatro patrones: el cognitivo (inteligencia), el conativo (carácter), el afectivo (temperamento) y el somático (constitución fisiológica).

El factor somático de la personalidad era especialmente defendido por Eysenck, quien asociaba las inhibiciones corticales del sistema nervioso autónomo con el neuroticismo (estabilidad emocional) y el sistema nervioso central con la introversión – extraversión. Es por esto por lo que nuestra personalidad, también se ve afectada, en parte, por nuestra herencia biológica. No obstante, la personalidad se ve mayormente influenciada por aquellos patrones conductuales del sujeto, que se van configurando a lo largo de su vida.

A partir de esta definición podemos deducir las principales características de la personalidad: la estabilidad, la diferenciación (su carácter individual), la consistencia y su carácter interno (Hampson, 2019).

La personalidad está dotada de una estabilidad, una consistencia, la cual da sentido a la propia identidad. La personalidad se mantiene a lo largo de la vida de la persona, independientemente de los cambios biológicos o sociales por los que transcurra la vida del individuo, es decir tiene un hilo conductor.

Como señalan Moreno et al. (2012, p. 30,) la personalidad se constituye de una serie de elementos o rasgos, los cuales siguen una línea a lo largo de la vida del individuo, es decir tienen una continuidad en el tiempo, una estabilidad. Esto explica que la forma de actuar de las personas sea consistente de una situación a otra de características similares, lo que nos permitiría predecir la conducta de los individuos, basándonos en los patrones de respuesta previos antes situaciones con circunstancias semejantes.

Sin embargo, es verdad que existe cierto grado de transformación o cambio basado en las vivencias personales, por cogniciones, motivaciones o estados afectivos, además de por condicionamiento (la repercusión que tienen sobre el individuo las consecuencias de su conducta), que influyen en la determinación de la conducta y pueden explicar la falta de consistencia y de estabilidad de la misma en ciertas circunstancias. A pesar de estos cambios, la personalidad siempre tiene un mínimo grado de estabilidad, lo que permite predecir la conducta propia y ajena, anticipar y predecir el futuro.

El carácter individual de la personalidad explica el hecho de que cada persona actúa de una forma diferente ante las mismas situaciones, explicando la conducta de cada persona, ya que la personalidad es algo distintivo de cada individuo.

Además, la personalidad tiene un carácter interno, es decir, nuestra personalidad es aquello que modula nuestra conducta, es implícita. Cada individuo organiza sus pensamientos sociales de una forma influenciada por su personalidad, por ejemplo, al hacer asociaciones como amable, cálido, simpático, es nuestra personalidad la que nos ayuda a categorizar nuestras relaciones y contacto con nuestro entorno, ya sean otras personas, seres vivos u objetos inanimados. Esta categorización, según Hampson (2019), sirve para hacer predicciones futuras sobre el comportamiento (ej., hacer un negocio con alguien muy avaro y frío, puede hacernos inferir que podrá engañarnos para llevarse más beneficio).

Otros autores como McCrae y Costa (1994) exponen no solo el carácter interno, la estabilidad y diferenciación de la personalidad, la cual puede ser afectada por las variables anteriormente mencionadas (entorno, motivaciones, afectos, etc.), sino que analizan la personalidad como un constructo formado por la

experiencia personal, las capacidades básicas del individuo, las influencias externas que recibe del exterior (educación e ideología de aquellos que le rodean) y su autoconcepto (Moreno et al., 2012, p. 32).

Con esta clasificación de los componentes de la personalidad, McCrae y Costa (1994) pretendían explicar que nuestra personalidad es aquello que determina nuestra conducta. Por ello, nuestra personalidad repercute en nuestra interacción con el mundo, de una forma recíproca, ya que las consecuencias de nuestras acciones, así como el ambiente y las acciones de otros afectan a nuestra personalidad. Esto, a su vez, influirá en diferentes ámbitos como nuestro desempeño o nuestra habilidad de relación interpersonal.

Sin embargo, a pesar del carácter individual de la personalidad, podemos encontrar tipos distintos, es decir, conjuntos de personas con personalidades similares. Al dividirse la personalidad en rasgos (*personality traits*), los individuos pueden compartir similitudes en sus rasgos predominantes, de manera que el conocimiento de los diferentes perfiles de personalidad podrá utilizarse para predecir el desempeño de los trabajadores y, así, mejorar la eficiencia organizacional (Gumucio, 1994).

A modo de ejemplo, imaginemos la siguiente situación: una empresa está interesada en expandir su mercado de forma internacional, y por ello tiene interés en que la plantilla adquiera conocimientos del idioma mediante unos cursos de inglés voluntarios ofertados por la propia empresa. Existirán personas, con rasgos extrovertidos y abiertas a nuevas experiencias, con mayor predisposición a participar en este tipo de actividades grupales, favoreciendo los intereses de la empresa. En cambio, los individuos más introvertidos, no percibirán de manera tan placentera dicha actividad, lo cual podría perjudicar los intereses de la organización.

De aquí deriva la importancia del análisis del constructo de la personalidad, como identificar dichos perfiles de personalidad y sus principales rasgos. Para ello se han propuesto distintos modelos teóricos. Entre ellos, destaca el Modelo de los Cinco Grandes (*Big Five*) y el HEXACO que se describen en las páginas siguientes.

1.1 Big Five

El *Big Five* es un modelo de la personalidad, propuesto por Goldberg en 1990, que trata de explicar la personalidad como un todo, es decir, como un conjunto de rasgos comunes a todos los individuos, pero que interaccionan de forma diferente en cada persona, lo que da individualidad al sujeto.

Respecto a los pilares fundamentales de la personalidad, conocidos como rasgos o *personality traits* este modelo propone cinco fundamentales. Cada factor tiene un acrónimo de manera que, al juntarlos todos, resulta la palabra “*ocean*” (Goldberg, 1996).

El factor O, conocido como la apertura del individuo a nuevas experiencias, consiste en una inclinación de la persona a probar experiencias nuevas, el interés por lo desconocido, un perfil de personalidad creativa. En cambio, una puntuación baja en este factor indicaría que se trata de una persona

apegada a la rutina, de mentalidad cerrada o rechazo al cambio. Un perfil creativo y su opuesto, uno convencional.

El factor C o responsabilidad se refiere al autocontrol de la persona, su eficiencia y capacidad de organización de sus deberes, así como su posterior ejecución. En un extremo encontraríamos a personas disciplinadas y en el opuesto a personas desorganizadas.

El factor E o Extroversión hace referencia a una inclinación de la persona hacia la interacción con otras, una personalidad más enérgica en contraste con un perfil introvertido, el cual se correspondería con la timidez.

El factor A o amabilidad, referente a una personalidad cálida y amigable, es propio de personas que tienen una visión positiva de la humanidad y que establecen vínculos fácilmente con la gente. Lo opuesto caracterizaría a personas distantes y poco colaboradoras.

El factor N o estabilidad emocional se refiere al equilibrio emocional de las personas, su capacidad para gestionar sus sentimientos y emociones, especialmente en situaciones de estrés. Lo opuesto es un perfil neurótico o de inestabilidad emocional, es decir, personas que ante situaciones más estresantes o inesperadas tienen dificultad para controlar sus emociones, y tienden a la ira, evitando pensar con claridad.

Como podemos observar (Tabla 1), el modelo *Big Five* refleja los distintos factores de la personalidad y los rasgos que los caracterizan. El análisis de éstos, es decir en qué factor puntúan más alto o más bajo, nos proporciona una imagen de cómo actuaría dicha persona ante distintas situaciones. Esto abre un gran abanico de posibilidades para los recursos humanos de las empresas, ya que permite predecir el comportamiento o conducta que los trabajadores tendrán en su puesto, en base a su personalidad.

Tabla 1

Principales facetas de la personalidad según el modelo NEO-PI-R (Pérez García, Bermudez Moreno y Sanjuán, 2012)

Estabilidad emocional	Extraversión	Apertura a la Experiencia	Amabilidad	Responsabilidad
N1 Ansiedad	E1 Cordialidad	O1 Fantasía	A1 Confianza	C1 Competencia
N2 Hostilidad	E2 Gregarismo	O2 Estética	A2 Franqueza	C2 Orden
N3 Depresión	E3 Asertividad	O3 Sentimientos	A3 Altruismo	C3 Sentido del deber
N4 Ansiedad social	E4 Actividad	O4 Acciones	A4 Actitud conciliadora	C4 Necesidad de logro
N5 Impulsividad	E5 Búsqueda de emociones	O5 Ideas	A5 Modestia	C5 Autodisciplina
N6 Vulnerabilidad	E6 Emociones positivas	O6 Valores	A6 Sensibilidad a los demás	C6 Deliberación

De esta forma, analizando la personalidad de los sujetos, se podrá predecir su conducta en distintas situaciones de la vida diaria y en su desempeño en el trabajo, y permitirá predecir si brindará eficacia a la organización. Dependiendo de los rasgos que predominen en cada persona, esta tendrá una mayor predisposición a realizar ciertos trabajos con mayor eficacia.

1.2 HEXACO

El modelo HEXACO para el análisis de la personalidad, al igual que el modelo *Big Five*, analiza la personalidad a través del lenguaje humano. Fue creado por Ashton y Lee (2001), a partir del registro de adjetivos de personalidad cuyo significado coincidía en distintas lenguas y así vincularlo a tipos de personalidad. Según Kibeom y Ashton (2013, p. 22), los lados opuestos de una dimensión o factor de la personalidad afectan de formas diferentes a cada aspecto de la vida de una persona, es decir un rasgo que nos puede parecer negativo en algunos aspectos, puede ser útil en otros escenarios. Por ejemplo, una persona con una alta extroversión puede gestionar mejor un trabajo en grupo, pero sin embargo centrarse peor en tareas o proyectos de desarrollo individual, los cuales exigen autorreflexión.

Sin embargo, el HEXACO tiene distintas diferencias respecto al *Big Five*. La principal consiste en que el HEXACO tiene seis factores: Honestidad-Humildad (H), Estabilidad emocional (E), Extroversión (X), Amabilidad (A), Responsabilidad (C) y Apertura a la experiencia (O), en vez de cinco factores como el modelo de Goldberg (1996).

Las personas que puntúan alto el factor H no manipulan a otras en búsqueda de su propio beneficio, no le dan importancia al estatus social o a los artículos de lujo; en cambio, si puntúan bajo en este rasgo, tendrán una tendencia a romper las normas y a manipular a los demás para lograr su objetivo.

Las personas que puntúan bajo en estabilidad emocional (factor E) sufren mayor ansiedad ante situaciones de estrés, necesitan un mayor apoyo emocional y tienen facilidad para empatizar con otras personas, así como de sentir apego. En cambio, un sujeto que puntúa alto, no tiene necesidad de compartir de preocupaciones con otros, tienen poca ansiedad y son fríos en situaciones estresantes.

El factor X, relativo a la extraversión, hace referencia a personas optimistas, entusiastas y sociables, que disfrutan reuniéndose con el resto de la sociedad. Tienen un perfil de líder. En cambio, si el sujeto puntúa bajo se caracteriza por ser una persona introvertida, incómoda ante situaciones sociales.

Las personas que puntúan alto en el factor amabilidad no son rencorosas, no juzgan a las personas, son más indulgentes y controlan su humor o temperamento. En contraste, aquellos que puntúan bajo son considerados irascibles, suelen guardar mucho rencor si alguien les ha perjudicado, son críticos con los demás, muy obstinados con sus puntos de vista, piensan que siempre tienen la razón y se enfadan con facilidad.

Quienes puntúan alto en el factor C suelen ser personas muy organizadas con sus tareas y su tiempo, disciplinadas en el trabajo, perfeccionistas y cuidadosas a la hora de tomar decisiones. En contraste, una

puntuación baja sería propia de personas con pocos objetivos, holgazanas, con dificultades para cumplir metas y conformistas, incluso cuando saben que el trabajo no está bien hecho, además de caracterizarse por una alta impulsividad a la hora de tomar decisiones.

El factor O, apertura a la experiencia, caracteriza a personas interesadas en el arte y la naturaleza, curiosas y ansiosas de aprender aquello que desconocen. Suelen ser personas muy creativas y fantasiosas. En cambio, las personas que puntúan bajo en esta escala apenas tienen interés por lo cultural y lo artístico, son personas poco creativas y curiosas que siguen estándares convencionales.

Según Kibeom y Ashton (2013, p. 4): “el conocido como Factor H no fue reconocido por la psicología hasta el año 2000”. Anteriormente solo se contemplaban los cinco factores o rasgos principales de la personalidad que recogía el *Big Five*. Sin embargo, ninguno de estos factores recogía las características de este rasgo, el cual fue descubierto cuando los investigadores Kibeom y Ashton, al aplicar el método NEO-PI-R para el análisis del *Big Five* en Corea, encontraron que existía otro factor más, común en la mayor parte de los entrevistados: el factor Honestidad-Humildad (H). Es así como surge el modelo HEXACO.

Según estos mismos autores (p.4), “este factor es diferente porque se activa en muchos aspectos de la vida de las personas, muestra su interés por el dinero, por el estatus social, el poder y el sexo. Gobierna su inclinación a cometer crímenes o a respetar la ley, influencia la forma de llevar sus relaciones interpersonales, su actitud social”.

Tal y como reveló el estudio de Kibeom y Ashton (Lee y Ashton, 2013), los factores H, E y A son aquellos que predicen una conducta altruista. Específicamente, una puntuación baja en el factor H muestra una clara inclinación a la manipulación de los demás para conseguir su propio beneficio, es decir solo cooperan en caso de obtener algún beneficio, son más ambiciosos (se sienten identificados por el dicho popular “el fin justifica los medios”), tienen una mayor tendencia a cometer crímenes y desobedecer las normas, así como de ser infieles con sus relaciones interpersonales. Según esto, una puntuación baja en este factor sería un indicador de lo que conocemos como una personalidad oscura, tal y como se comentará posteriormente en este trabajo.

1.3 Personalidad oscura

Aunque los rasgos de una personalidad “normal” pueden ser un gran predictor para el desempeño laboral, existen otros rasgos de la personalidad que afectan al desempeño, los cuales no son contemplados por modelos como el *Big Five*. Estas diferencias individuales son motivaciones, intereses, objetivos que no pueden analizarse mediante estos modelos.

La personalidad oscura se caracteriza por una forma de actuar que la mayoría de personas considerarían malvada. Según Lyons (2019) se define por una fuerte falta de empatía, además de una fuerte insensibilidad con aquellos que le rodean. Las personas con este tipo de personalidad son desconfiadas y suspicaces, ya que tienen una visión desconfiada del mundo, provocada por una sensación de competición

extrema, en la que, si ellos no intentan obtener la mayor ventaja posible de cada situación, los demás se aprovecharán de ellos y les perjudicarán. Su principal preocupación es obtener el mayor índice de beneficio posible, sin importarles si para obtener dichos beneficios o ventajas han de perjudicar a las personas que conforman su entorno. Esta mentalidad los lleva a cometer acciones comúnmente consideradas arriesgadas (infidelidades en pareja, falta de compromiso familiar, impuntualidad laboral, falta de compromiso, alto índice de abandono y rotación laboral).

Además, según Lyons (2019) frecuentemente su comportamiento se ve afectado por un menosprecio a los demás, provocado por una visión prepotente de sí mismos. Esta visión inestable de la realidad provoca que, en aquellas circunstancias en las que los acontecimientos no ocurren tal y como ellos tenían planeado, entran en ira fácilmente.

Estos rasgos de personalidad son conocidos como la Tríada Oscura. Sin embargo, existen ciertas discrepancias entre los expertos en este tema: mientras que unos consideran que la llamada personalidad oscura está representada por distintos perfiles (maquiavélico, narcisista y sádico), otros se decantan por defender que esos perfiles configuran, en realidad, un único tipo. Este planteamiento se conoce con el nombre de núcleo oscuro de la personalidad o Factor D.

1.3.1 La Tríada Oscura

Según Jones y Figueredo (2013, p. 51): “La Tríada Oscura consiste en tres rasgos de personalidad, los cuales se superponen, pero son distintos entre sí, estos perfiles son: Maquiavélico, Narcisista y Psicópata. Estos perfiles comparten ciertos rasgos como la manipulación, a falta de empatía y el egoísmo.”

Esta falta de empatía y sentimientos de bien común es lo que facilita a aquellos con personalidad oscura la explotación de otros, ya que tienen una falta de culpabilidad al respecto. Los sujetos con estos rasgos se caracterizan por menospreciar las normas sociales, mentir, engañar, manipular y robar. Las personas que puntúan alto en estos rasgos (Maquiavelismo, narcisismo y psicopatía) son poco fiables, indiferentes en sus relaciones interpersonales, traicioneros por la espalda con compañeros y tienden a ser padres fríos y controladores (Lyons, 2019, p. 2).

Los rasgos de personalidad fundamentales que han de medirse para detectar en una persona los rasgos de la Tríada Oscura son empatía (tanto cognitiva como afectiva), inteligencia emocional, alexitimia y la teoría de la mente. La empatía es la capacidad que tenemos de ponernos en el lugar de alguien y comprender sus sentimientos y pensamientos (afectiva), así como diferencia cual es la causa de estos (cognitiva). La inteligencia emocional se refiere a la capacidad humana de identificar, controlar y dirigir las emociones de uno mismo, así como de provocar cambios en las emociones de los demás. El polo opuesto a la inteligencia emocional es llamado alexitimia, que consiste en la incapacidad para identificar y expresar las propias emociones. “El concepto de ‘teoría de la mente’ (ToM) se refiere a la habilidad para comprender y

predecir la conducta de otras personas, sus conocimientos, sus intenciones y sus creencias” J. Tirapu-Ustárrroz, G. Pérez-Sayes, M. Erekatxo-Bilbao, C. Pelegrín-Valero (REV NEUROL 2007; 44: 479-89)

Según O’Boyle et al. (2011) los rasgos de personalidad de la Tríada Oscura se han vinculado empíricamente a una amplia gama de conductas negativas. Los maquiavélicos, por ejemplo, tienen más probabilidades de vengarse de los demás (Nathanson et al., 2006) y mienten más regularmente a sus amigos (DePaulo et al., 1996).

Los narcisistas, cuando sus egos están amenazados, a menudo son hostiles y agresivos, y sus relaciones románticas tienden a ser problemáticas debido a su egocentrismo que tiende a desembocar en infidelidad (Miller, Widiger y Campbell, 2010).

La psicopatía está asociada con varias formas de criminalidad, incluyendo la agresión sexual y el asesinato (Megargee, 2009).

A pesar de que la Tríada Oscura comparta ciertos rasgos de personalidad, como se ha mencionado previamente, cada factor de la Tríada tiene unas características distintivas y diferencias en base a los factores previamente mencionados. Dichas características se describen en los siguientes apartados.

1.3.1.1 Narcisismo

Los narcisistas, según Morf y Rhodewalt (2001), se caracterizan por una fuerte vanidad y un prominente sentimiento de grandiosidad, tienen una autoestima hinchada, creen que tienen habilidades superiores a aquellos que les rodean. Sin embargo, estas creencias casi nunca están fundamentadas, es decir, suelen ser irreales.

Las personas con esta personalidad suelen resultar agradables y encantadoras a corto plazo. Sin embargo, a largo plazo, los narcisistas tienen grandes problemas para mantener relaciones interpersonales, ya que en realidad no les importan los demás, ni confían en ellos, ya que como se sienten superiores a los demás y únicamente buscan su admiración y aplausos, no buscan relaciones bidireccionales (de admiración mutua).

Tabla 2

Resumen de los aspectos más destacables del Narcisismo(Cabeza Ramirez y Gaviño Pérez, 2018, p.17)

Triada de personalidad	Oscura la	Características	Etiología	Instrumentos de Evaluación
Narcisismo		<ul style="list-style-type: none"> • Excesiva preocupación por su valía personal • Autoconcepto distorsionado • Imperiosa necesidad de parecer mejor que los demás • Creencias internas de ser un fracaso • Falta de empatía • Falta de “percepción de objeto” 	<ul style="list-style-type: none"> - Experiencias infantiles de maltrato (abuso sexual, abuso físico, abuso emocional, negligencia física y negligencia emocional) - Perturbaciones en el apego - Estilos parentales desadaptativos que fomentan una autoimagen distorsionada 	<ul style="list-style-type: none"> - PNI - NACE

La visión del mundo de los narcisistas se basa en sus propias acciones e interpretaciones de la realidad, por lo que dicha visión suele estar distorsionada. Es por ello que, con sus acciones, reciben admiración en un principio, pero a largo plazo sus tácticas interpersonales causan rechazo y hostilidad, provocados por el menosprecio que profesan a los demás (Buss y Chiodo, 1991).

Existen dos tipos de narcisismo según Miller et al. (2011), el grandioso y el vulnerable. El narcisismo grandioso se caracteriza por una alta autoestima, sentimientos de superioridad, y dominancia en relaciones interpersonales. El narcisismo vulnerable esconde un autoconcepto frágil e inseguro, por ello necesita la constante aprobación y admiración de otras personas, para así compensar su fragilidad, mediante una especie de sistema de autorregulación. Este sistema circular comenzaría por usar distintas tácticas interpersonales para transmitir una sensación de grandiosidad y admiración, la cual el narcisista usa para mantener su propio autoconcepto, sin importarle las consecuencias negativas que provoca en los demás (Leary y Hoyle, 2013).

La puntuación en el rasgo de narcisismo de una persona puede incrementarse en una situación determinada. Si se invita al sujeto a pensar en sus propios logros o es situado en situaciones en las que tiene el poder de ayudar a los demás, su puntuación en este rasgo aumentará (Dandeneau et al., 2007). Sin embargo, si se le incita a pensar en los beneficios de la equidad, o se sitúa al sujeto en situaciones de alto estrés, la puntuación en este rasgo disminuirá (Piff, 2013). Esta influencia situacional únicamente repercute en el factor narcisismo.

1.3.1.2 Maquiavelismo

Según Christie y Geis (2013), una personalidad maquiavélica está compuesta por dos factores: el primero, las tácticas de manipulación interpersonales y, el segundo, una visión cínica de la naturaleza humana. Las personas que puntúan alto en Maquiavelismo se caracterizan por una fuerte falta de afecto en las relaciones interpersonales (falta de afecto por las personas que le rodean). Los individuos que puntúan alto en este rasgo de personalidad son conocidos como “*High- Machs*” (Spain et al., 2014).

Además, esta personalidad posee una visión poco convencional de la moralidad, una tendencia a manipular y mentir a otros, para enfocarse únicamente en sus objetivos. Es decir, una persona que puntúa alto en este rasgo de personalidad puede pasar de una “estrategia” de cooperación a una de competición contra la misma persona rápidamente, si así le otorga un mayor beneficio para sus intereses.

Otra característica que define una personalidad maquiavélica es la falta de psicopatologías graves, es decir, aunque su personalidad se caracteriza por usar a los demás como objetos para conseguir sus objetivos, por ejemplo, usando la manipulación para introducir el sentimiento de culpa en otra persona, no perciben la realidad de forma distorsionada o patológica, ya que de ser así no podrían manipular de forma exitosa a aquellos que le rodean.

Tabla 3

Resumen de los aspectos más destacables del Maquiavelismo (Cabeza Ramirez y Gaviño Pérez, 2018, p.12)

Triada Oscura de la Personalidad	Características	Etiología	Instrumentos de Evaluación
Maquiavelismo	<ul style="list-style-type: none">• Poco interés por los demás• Uso de la manipulación para obtener beneficios• Desapego emocional• Falta de empatía• Escasa calidez interpersonal• Frialidad emocional• Evitación de relaciones íntimas	Factores ambientales compartidos	MACH-IV

Según McHoskey et al. (1998, p.190) “Los maquiavélicos han demostrado ser resistentes a la influencia de los demás; dominados por una orientación cognitiva y probabilística; desinteresados por el establecimiento de una cercanía interpersonal; y motivados por el interés propio, únicamente se interesan por los demás en términos estrictamente utilitarios.”

Este perfil destaca por su capacidad para entamar estrategias caracterizadas por tener una apariencia de cooperación para otras personas; sin embargo, lo único que busca es el beneficio personal, si

no, no cooperaría, y si en algún momento dicha cooperación deja de reportarle un beneficio, la abandonaría sin importarle las consecuencias para su antiguo socio o compañero.

Comúnmente se piensa que las personas maquiavélicas tienen un alto coeficiente intelectual y una alta inteligencia emocional, sin embargo, este tipo de personalidad correlaciona negativamente con ambos tipos de inteligencia (Wastell y Booth, 2003). No obstante, este perfil suele poseer altas capacidades para las artes políticas, tal y como afirmaba Eysenck (1999) en su libro *“The psychology of politics”*.

El Maquiavelismo según Wastell y Booth (2003, p. 5) “se asociará positivamente con la alexitimia, ya que tienen una especial dificultad para identificar y describir sus sentimientos, mantiene una relación negativa con la empatía, correlaciona positivamente con la propensión a la vergüenza y se asociará negativamente con la propensión a la culpa.”

Este rasgo de personalidad adquiere el nombre de Maquiavelismo por el filósofo y político Niccolò Machiavelli, conocido por su famosa cita *“El fin justifica los medios”* la cual expresa la esencia de este rasgo de personalidad.

1.3.1.3 Psicopatía

La psicopatía o factor de personalidad psicópata es según Lyons (2019, p. 12) “la personalidad más oscura de la Tríada, ya que es aquella que más fuertemente correlaciona con el desprecio a los demás, la mayor falta de empatía”. Además, destaca la alta puntuación de dicha personalidad en impulsividad y falta de control.

Este desprecio a los demás comúnmente desemboca en actividades malvadas y criminales de distintos grados, desde pequeños robos, uso de drogas, fraude, *bullying*, *mobbing* o acoso laboral, violencia de género y otros delitos penados con cárcel, que, junto con la ausencia de remordimientos, desemboca en una vida de delincuencia y reincidencia, ya que una de las principales características de una persona que puntúa alto en psicopatía es la tendencia a violar normas sociales, a incumplir la ley.

Este rasgo de personalidad conlleva además una búsqueda de emociones junto con una falta de vergüenza o conciencia y arrepentimiento, lo que muchas veces, tal y como explica Cleckley (1964) conlleva un consumo de sustancias o implicación en situaciones peligrosas y violentas. Los psicópatas buscan satisfacer de la forma más rápida posible sus impulsos y necesidades, sin pensar en las consecuencias, lo que genera una inclinación a tomar acciones arriesgadas que otras personas no realizarían.

Las personas que puntúan alto en psicopatía destacan por un comportamiento poco moral y malvado, sin sufrir ningún tipo de patología médica o cognitiva que lo provoque. Sin embargo, en contraste con esto, Cleckley (1964) expresaba que los psicópatas tenían cualidades que les permitían esconder hábilmente sus problemas mentales.

Según Lyons (2019), la psicopatía está compuesta fundamentalmente por dos constructos. El primero está determinado por una carencia de afecto hacia los demás, una fuerte falta de empatía, conductas

manipulativas y frialdad, así como la ausencia de culpabilidad, acompañado por ansia de poder social. El otro constructo característico de la psicopatía sería una fuerte impulsividad o falta de planificación, lo que determinaría la toma de decisiones arriesgadas y poco meditadas, las cuales pueden desembocar en tendencias criminales reincidentes.

Tabla 4

Resumen de los aspectos más destacables de la Psicopatía. (Cabeza Ramirez y Gaviño Pérez, 2018, p.23)

Triada Oscura de la Personalidad	Características	Etiología	Instrumentos de Evaluación
Psicopatía	• Alta impulsividad	- Factores genéticos	- PQS
	• Manipulación interpersonal	- Factores estructurales (corteza prefrontal y amígdala)	- PCL-SV
	• Falta de Empatía (psicopatía primaria)		- P-SCAN
	• Falta de remordimientos		- B-SCAN 360-RV
	• Ansiedad baja		- LSRP
	• Conductas antisociales (Psicopatía secundaria)		- PPI-R
	• Estilos de vida erráticos (psicopatía secundaria)		- SRP-4
			- PCL-R

Existen investigaciones, llevadas a cabo por Patrick (2018), cuyos resultados exponen que aquellas personas que durante su infancia o juventud temprana padecieron trastornos de déficit de atención o hiperactividad, en combinación con algún tipo de trastorno de la personalidad, exhiben una tendencia a desarrollar una personalidad psicópata en su madurez o edad adulta.

No obstante, estos rasgos de personalidad han de coordinarse con un ambiente familiar y social para que dicho niño desarrolle una personalidad psicópata en su madurez, es decir, tener dichos trastornos tiene un mayor índice de riesgo de desarrollar este tipo de personalidad oscura, pero no asegura tener esa personalidad oscura.

Como podemos observar (Tabla 2), dentro de la Tríada Oscura, el narcisismo es el tipo de personalidad menos dañino para aquellos que le rodean, teniendo el Maquiavelismo y la psicopatía mayores rasgos comunes, aunque estos se diferencian especialmente por los siguientes factores. Los perfiles que puntúan alto en psicopatía tienen tendencia a tomar riesgos y decisiones con poca planificación, al contrario que el perfil maquiavélico. Éste cede sus objetivos a corto plazo en busca de un bien mayor a largo plazo, demuestra una mayor planificación y autocontrol, por lo que no tienen tendencia a cometer actos agresivos con brutalidad e inmediatez, aunque puntúa bajo en empatía y sociabilidad.

Tabla 5

Semejanzas y diferencias de la Tríada Oscura (Cabeza Ramírez y Gaviño Pérez, 2018, p.8)

	Semejanzas	Diferencias
Narcisismo, Psicopatía y Maquiavelismo	<ul style="list-style-type: none"> • Desagrado • Insensibilidad • Tendencia a usar el engaño • Egocentrismo • Falta de honestidad/humildad • Tendencias a la manipulación • Explotación interpersonal • Contribución al deterioro de las relaciones sociales • Hostilidad • Escasa preocupación por los demás 	<ul style="list-style-type: none"> • El maquiavelismo y la psicopatía son considerado rasgos de personalidad más “oscuros y “tóxicos” que el narcisismo • El maquiavelismo y la psicopatía tienen asociaciones más fuertes con la falta de preocupaciones morales • La psicopatía se asocia a una mayor agresión en respuesta a amenazas físicas • El narcisismo está más estrechamente relacionado con la conducta agresiva que sigue a la amenaza de autoestima • El maquiavelismo no tiene fuertes conexiones con el comportamiento agresivo a raíz de algún tipo de provocación • El maquiavelismo se caracteriza por un enfoque cauteloso • La psicopatía y el narcisismo están íntimamente relacionados con la impulsividad

1.3.2 La introducción del Sadismo: La Tétrada Oscura

Recientemente diferentes investigadores han sugerido que se debería integrar un nuevo tipo de personalidad oscura a la Tríada, formando la Tétrada Oscura (*Dark Tetrad*). Este último tipo de personalidad oscura es conocido como sadismo, y se caracteriza por ser, según O'Meara et al. (2011), personas carentes de amabilidad, con comportamientos crueles, que obtienen placer humillando a los demás, es decir, disfrutan causando daño a otros, siendo el sentimiento de dominancia y subyugación de aquellos que le rodean aquello que ansían conseguir mediante sus acciones. Dicha dominancia o dolor puede ser física, psicológica o sexual.

Las personas que puntúan alto en sadismo tienen comportamientos violentos desde la infancia, disfrutan causando daño a animales, tienen comportamientos de acoso en el ámbito escolar (*bullying*), así como tendencias para copiar o manipular sus resultados académicos. En la etapa adulta derivará en acoso laboral, tendencia al acoso sexual y chantaje.

Como se ha mencionado previamente, la principal diferencia entre el sadismo con los componentes de la Tríada Oscura es que la persona que puntúa alto en sadismo obtiene satisfacción al producir un daño, el daño causado es la única recompensa, no hay ningún otro objetivo. En cambio, los perfiles maquiavélicos,

sádicos o psicópatas manipulan, engañan o dañan a otras personas de forma colateral, no es su objetivo, no tienen remordimientos al hacerlo, pero no obtienen placer del propio daño causado.

El perfil sádico sería más parecido al psicópata, aunque existen entre ellos algunas diferencias. Sirva para tal fin el siguiente ejemplo. Un psicópata tendría tendencia a realizar actos criminales, por ejemplo, robar un banco para obtener dinero. Imaginemos que, durante dicho robo, el encargado del banco muere. La persona que puntúa alto en psicopatía tendría el objetivo de obtener el dinero, y su falta de empatía y sentimientos extremadamente superficiales provocarían una falta de remordimientos y culpabilidad ante la muerte del encargado del banco. Además, este perfil no pensaría en las consecuencias de su acto, podría ser fácilmente arrestado por la policía, pero su alta puntuación en la faceta de toma de decisiones arriesgadas y baja premeditación propiciarían la acción a pesar de las consecuencias. Sin embargo, una persona que puntúa alto en sadismo no siente ninguna tentación por el robo y la sustracción del dinero, sino que lo que le motivaría en dicha acción sería el miedo y la angustia que causaría a los rehenes del banco.

1.3.3 Núcleo oscuro o Factor D

¿Son la Tríada y la Tétrada Oscura distintos tipos de personalidad que correlacionan entre sí o son un mismo tipo de personalidad con distintos tipos de varianza entre sujetos? No existe un consenso total en el ámbito de la psicología sobre si la personalidad oscura tiene distintas facetas o es un único tipo de personalidad.

El núcleo oscuro de la personalidad es el término que acuñaron Moshagen et al. (2018) para un conjunto de rasgos oscuros (*dark traits*), los cuales dan lugar a una personalidad social y éticamente maligna, que caracteriza a aquellos que siempre miran por sus propios intereses, utilizan a los demás para el logro de sus fines y siempre tienen una autojustificación, sin desencadenar sentimientos de culpa.

Este planteamiento defiende que no existen tres perfiles específicos de personalidad oscura (maquiavélico, psicópata y narcisista), sino que se trata de un conjunto de rasgos que estos perfiles comparten, unos factores comunes, un núcleo.

Algunos de los rasgos de personalidad que comparten los perfiles del núcleo oscuro pueden verse en la Tabla 6.

Tabla 6

Rasgos de personalidad del factor D (Moshagen, Hilbig y Zettler, 2018, p. 87)

Egoísmo	Preocupación por la propia ventaja, sin importarle los demás
Interés propio	Deseo de obtener beneficios económicos y sociales
Malevolencia	Voluntad de causar daño a los demás (incluso si el propio sujeto resulta dañado en el proceso)
Maquiavelismo	Actitud manipuladora, insensible, creencia de que el fin justifica los medios
Desvinculación moral	Actitudes y comportamientos poco éticos sin sentir angustia o culpa
Narcisismo	Sentimiento de superioridad y excesiva necesidad de atención por parte de los demás
Superioridad psicológica	Creencia férrea de que uno es mejor que los demás y merece un mejor trato
Psicopatía	Falta de empatía y autocontrol, alta impulsividad
Sadismo	Deseo de infligir daño mental o físico a otros por placer propio

Esta característica subyacente en los rasgos de personalidad es similar al factor G de la personalidad descrito por Charles Spearman, el cual sostiene que una persona que puntúe alto en un test de inteligencia también obtendrá buenos puntajes en pruebas que midan otros tipos de inteligencia porque hay un factor general subyacente de inteligencia. Con el factor D sucede algo similar y se esperaría que una persona que, por ejemplo, puntúe alto en Maquiavelismo también puntúe alto en narcisismo y eso se representará en un patrón de conducta maliciosa, despiadada, egoísta, etc. (Moshagen et al., 2018).

1.4 Modelo Big-Five para la detección de la Tríada Oscura

Anteriormente se ha mencionado que el modelo *Big Five* no tenía originalmente el objetivo de analizar la personalidad oscura. Sin embargo, utilizando este modelo, podemos concretar algunos rasgos que nos permiten observar indicios de una personalidad oscura, permitiéndonos identificar características de la Tríada Oscura (Tabla 4).

Las tres personalidades de la Tríada tienen en común una puntuación muy baja en el factor amabilidad (Wu y Lebreton, 2011). Por su naturaleza nociva y maligna, son personalidades carentes de franqueza, habitualmente usan mentiras y engaños, son lo opuesto al altruismo, ya que carecen por completo de sensibilidad hacia los demás y solo piensan en ellos mismos y sus propios intereses. Además, aducen una total falta de confianza, pues piensan que las personas que les rodean siempre esconden intenciones negativas para perjudicarles.

La psicopatía se relaciona con una puntuación negativa en responsabilidad, lo que conlleva una falta de implicación en sus competencias, falta de objetivos, carencia de sentido del deber y de necesidad de logro. No obstante, la psicopatía y el narcisismo están asociados a una alta puntuación en extraversión, relacionada con su impulsividad, acciones imprudentes y perspectiva fantasiosa y poco realista de la realidad.

Además, según Wu y Lebreton (2011), la Tríada está marcada por una fuerte falta de estabilidad emocional (elevado neuroticismo) que, como explica el modelo *Big Five*, correlaciona con una alta impulsividad, ansiedad social y hostilidad.

De esta manera, el modelo *Big Five* nos daría ciertas señales sobre la existencia de una tendencia oscura en la personalidad, y aunque no tiene la suficiente exactitud para detectar una personalidad oscura, pueden utilizarse sus puntuaciones en los cinco factores como indicios para identificarla.

Como podemos observar en la Tabla 4, las cualidades de la Tríada Oscura se traducen en una desadaptación en los rasgos de neuroticismo y extraversión, causando conductas contraproducentes para el desempeño laboral. Como se ha mencionado previamente, la Tríada tiene una fuerte desadaptación en el rasgo neuroticismo. Aquellas personas que puntúan alto en psicopatía tienen una desadaptación alta (una fuerte carencia de estabilidad emocional), lo que provoca distintas conductas como la incapacidad de resistir impulsos, sentimiento de que el resto de las personas está en su contra, un carácter agresivo y hostil, etc. En cambio, el perfil narcisista desarrolla una desadaptación baja en neuroticismo, lo que provoca su visión poco realista y alterada de la realidad, su autoconcepto hinchado, su creencia de situarse por encima de los demás, y su falta de vergüenza. El perfil del maquiavélico también se encontraría en una desadaptación baja.

Respecto al rasgo extraversión, especialmente los componentes narcisismo y psicopatía de la Tríada destacan por su desadaptación alta, ya que muestran comportamientos temerarios (psicópata) y una fuerte búsqueda de atención (narcisista).

Tabla 7

Variantes desadaptativas del continuo neuroticismo y extraversión (Widiger y Mullins-Sweatt, 2009, p. X).

NEUROTICISMO			
MAS (+)	←		MENOS (-)
DESADAPTADO ALTO	NORMAL ALTO	NORMAL BAJO	DESADAPTADO BAJO
1. Miedoso, ansioso 2. Furioso, colérico 3. Depresivo, suicida 4. Incertidumbre sobre sí mismo 5. Incapaz de resistir Impulsos 6. Desesperanza	1. Vigilante, Preocupado 2. Insolente 3. Pesimista 4. Vergonzoso 5. Autoindulgente 6. Invulnerable	1. Relajado, tranquilo 2. Ecuánime 3. No se desanima fácilmente 4. Seguro de sí mismo 5. Controlado 6. Resiliente, con recursos	1. No consciente de amenazas 2. No protesta 3. No realista, demasiado optimista 4. Con labia, sin vergüenza 5. Demasiado controlado 6. Se cree invencible
EXTRAVERSIÓN			
MAS (+)	←		MENOS (-)
DESADAPTADO ALTO	NORMAL ALTO	NORMAL BAJO	DESADAPTADO BAJO
1. Apegos internos 2. Busca atención 3. Dominante 4. Furioso 5. Temerario 6. Melodramático	1. Cálido 2. Sociable 3. Asertivo 4. Con energía 5. Aventurero 6. Alegre	1. Formal, reservado 2. Independiente 3. Pasivo 4. Flemático 5. Precavido 6. Serio	1. Frío, distante 2. Aislado 3. No influyente 4. Aletargado 5. Soso, indiferente 6. Anhedónico

En la Tabla 8 podemos observar las variantes desadaptativas de la Tríada Oscura respecto a los factores del modelo de los cinco grandes (*Big Five*), destacando la fuerte correlación negativa de la Tríada con el factor amabilidad, lo cual se traduce en comportamientos de manipulación, agresividad, y desconfianza, los cuales se traducen en comportamientos contraproducentes en el ámbito laboral. De igual forma, el factor apertura a la experiencia muestra una fuerte desadaptación de forma elevada para psicópatas u narcisistas (visión alterada de la realidad, impulsividad, etc.) y a la baja para los maquiavélicos (fuerte sentimiento de rechazo para los demás).

Tabla 8

Tendencia desadaptativa de la Tríada Oscura en el modelo Big Five.

Maquiavélico Narcisista Psicópata	Neuroticismo	Extraversión	Apertura a la experiencia	Amabilidad	Responsabilidad
ALTA	Desregulación emocional Hostilidad/Ira	Temerario Búsqueda de sensaciones	Aberraciones cognitivas perceptivas		Adicción al trabajo y al ascenso Perfeccionismo
BAJA	Mentiroso Se cree invencible Preocupación por la identidad	Retirado social	Intolerantes Alexitimia	Agresividad Arrogancia Manipulación Desconfianza	Desordenado Irresponsable Despreocupado

1.5 Modelo HEXACO para detectar la Tríada Oscura

En cuanto al modelo HEXACO y su relación con la Tríada Oscura, hemos de centrarnos en el factor H (Honestidad- Humildad), el cual se caracteriza por un fuerte sentido de la justicia y falta de la codicia. Anteriormente se ha hecho referencia al hecho de que una baja puntuación en el factor H afecta al resto de factores de personalidad de un individuo, sin importar de que otros factores se tratase (responsabilidad, apertura a la experiencia, etc.; Tabla 6). Esto demuestra que una puntuación alta en Honestidad/Humildad se relaciona de forma inversamente proporcional con la personalidad oscura.

Esta relación no aparecía en el *Big Five* y genera un punto en común de las personalidades oscuras, la cual marcaría una desviación en el comportamiento que afectaría a los diferentes ámbitos de la vida de una persona, especialmente al ámbito laboral.

Tabla 9

Correlación de una puntuación baja en el factor H con el resto de factores del *Big Five*.

Bajo en H Bajo en E	Bajo en H Alto en E	Bajo en H Bajo en X	Bajo en H Alto en X	Bajo en H Bajo en A
Codicioso	Quejica	Arrogante	Narcisista	Desagradable
Bajo en H Alto en A	Bajo en H Bajo en C	Bajo en H Alto en C	Bajo en H Bajo en O	Bajo en H Alto en O
Mentiroso	Mal trabajador	De ambición egoísta	Superficial	Pretencioso

Además, según Fernández del Río et al. (2019), el factor Honestidad-Humildad muestra correlaciones moderadas con los rasgos de la Tétrada Oscura (-0,27 con narcisismo, -0,28 con Maquiavelismo, -0,47 con psicopatía y -0,39 con sadismo). No obstante, estos mismos autores encuentran que el factor H no es un buen predictor de todas las dimensiones del desempeño laboral (únicamente predice de manera adecuada los comportamientos contraproductivos en el trabajo).

2. EL DESEMPEÑO LABORAL

Como se ha mencionado en el concepto de personalidad, las características de ésta pueden influir en el contexto o ambiente en el que nos encontramos, afectando a constructos como el desempeño en el trabajo. Sin embargo, ¿en qué consiste el desempeño laboral?

Podemos definir el desempeño como el conjunto de acciones o comportamientos que generan resultados, los cuales afectan a los objetivos organizacionales (Viswesvaran y Ones, 2008). Según Bailey (1982, p. 4; citado en Rothwell y Kazanas, 2003) es el “resultado de un patrón de acciones llevadas a cabo con unas expectativas para la consecución de una meta”.

Como podemos observar, aunque comparten ciertas similitudes, las definiciones de desempeño tienen distintos matices, debido a que existen distintos tipos de desempeño.

2.1 Tipos de desempeño laboral

El desempeño laboral es un constructo multidimensional que puede describirse u observarse desde distintas perspectivas y, a su vez, cada una de sus dimensiones están relacionadas. Como podemos observar en la Figura 1, según Ramos-Villagrasa et al. (2019), el desempeño es un constructo multidimensional, que puede ser entendido como una característica propia e individual del sujeto o como una característica que se desarrolla mediante la adquisición de conocimientos y su práctica. Simultáneamente podemos distinguir diferentes tipos de desempeño, referidos a comportamientos más concretos, delimitados por la organización mediante la descripción del puesto, hasta comportamientos más generales, refiriéndonos al desempeño contextual, el cual explica el desempeño no solo en tareas concretas, si no como un desarrollo continuo de distintos ámbitos, la capacidad de afrontar cambios. También se incluyen las conductas contraproductivas, esto es, aquellos comportamientos dañinos no solo para la organización, sino también para sus miembros.

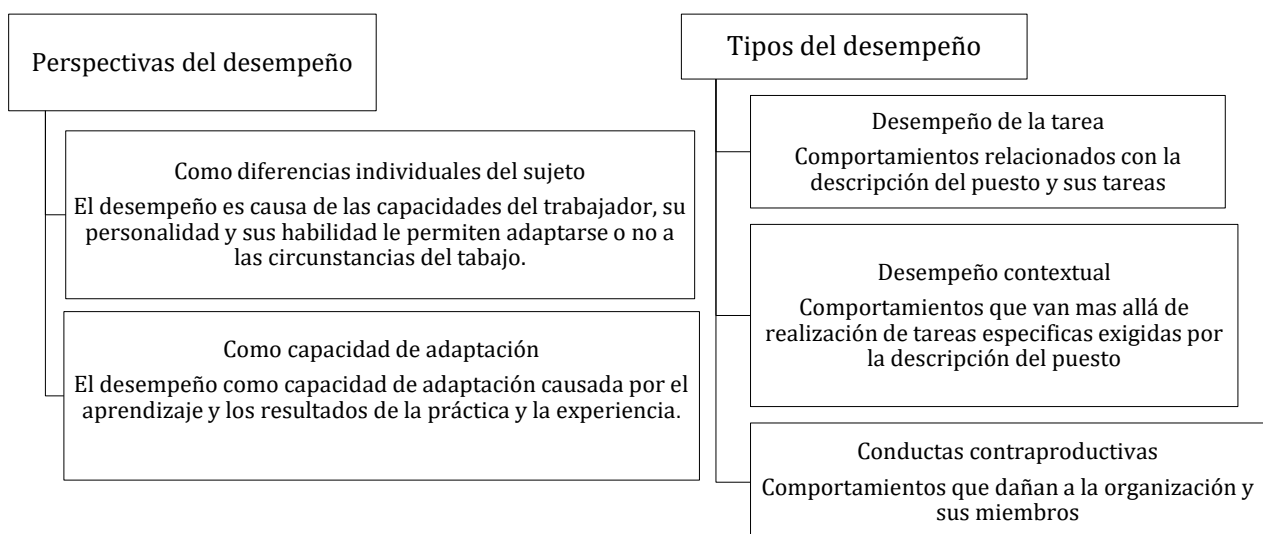


Figura 1.

Desempeño: perspectivas y tipos (Ramos-Villagrasa, Fernández del Río y Barrada, 2019).

Según Chuen y Sherman (2006), un comportamiento laboral contraproductivo es cualquier comportamiento de un empleado que perjudique los objetivos e intereses de un negocio. Los comportamientos laborales contraproductivos se presentan de muchas formas diferentes, pero pueden incluir tardanzas, robos, fraudes, acoso sexual, intimidación en el lugar de trabajo, absentismo, abuso de

sustancias, agresión en el lugar de trabajo o sabotaje. Estos tipos de comportamiento no sólo impactan la calidad del trabajo producido por el empleado, sino que también pueden afectar negativamente la productividad de otros empleados de la empresa y crear riesgos indeseables para el empleado.

Respecto al desempeño de tarea, dichas acciones o comportamientos de los trabajadores han de medirse para comprobar si se está efectuando el trabajo de forma óptima para la organización. El fin último es aunar los objetivos del trabajador con los de la organización, de forma que todos tengan una meta común, la misma motivación y así conseguir resultados óptimos. Para conseguir esto es necesario un esfuerzo por parte de ambos agentes, tanto la parte empresarial, como por parte de los trabajadores, siendo pertinente delimitar qué acciones o comportamientos se esperan de los trabajadores, cómo han de desarrollar su trabajo de forma óptima, para que así éstos puedan esforzarse en el cumplimiento de los objetivos establecidos.

Cada individuo que forma parte de la organización tiene unas competencias que debe desarrollar para cumplir los objetivos de la organización. Según explica Pérez (2009), este trabajo ha de ser especificado, se han de detallar las actividades y cómo realizarlas, además de realizar un seguimiento por parte de la empresa del ejercicio de las tareas del trabajo de los trabajadores, buscando la autosuperación. Esto nos lleva a un proceso cíclico de acciones para asegurar la correcta administración del desempeño.

Como ya se ha mencionado, el desempeño observado desde una perspectiva más global no solo está afectado por la consecución de objetivos, sino que también está formado por comportamientos.

Comúnmente pensamos que el comportamiento es influido por circunstancias personales como la situación familiar, la salud, etc., y tendemos a obviar el factor que más influye en el comportamiento: la personalidad. En relación con el esquema previamente desarrollado, nos centraremos en una perspectiva del desempeño ligada a las diferencias individuales del sujeto.

2.1.1 Dimensiones del desempeño desde una perspectiva ligada al sujeto

El desempeño laboral, además de ser multidimensional, es situacional, ya que depende de la persona que ocupe un determinado puesto. El desempeño puede ser positivo o negativo en base a un conjunto de dimensiones, las cuales rodean al empleado. Estas dimensiones son, según Lawler y Porter (1967), la satisfacción laboral (si esta es negativa puede desembocar en absentismo y rotación), el compromiso del trabajador con las normas (si el trabajador cumple con la normativa empresarial, con sus valores, cultura organizacional) y la productividad (la eficiencia y eficacia con la que el trabajador cumple sus tareas y objetivos asignados).

2.2 Variables que afectan al desempeño

El desempeño laboral según Chiavenato (2007) está determinado por diferentes factores, que se dividen en dos tipos: actitudinales y operativos. Los factores actitudinales del individuo son aquellos determinados por su personalidad: disciplina, actitud, perseverancia, motivación, capacidad de cooperación y de trabajo en grupo, extraversión, interés, creatividad, liderazgo, etc. Los factores operativos son aquellos referidos al conocimiento del trabajo, teórico y práctico, así como a la experiencia.

El desempeño laboral es distinto en cada trabajador, tal y como afirman Queipo y Useche, (2002), ya que depende de su motivación, sus habilidades técnicas, su capacidad de relacionarse con su grupo de trabajo, así como la percepción que éste tenga de su puesto de trabajo. Esto crea una relación directa entre la personalidad y el desempeño laboral. Por ello, hay determinados comportamientos (factores actitudinales del desempeño) que pueden ser negativos. Uno de los factores negativos principales sería la personalidad oscura (*dark personality*). En el siguiente apartado se analizará la relación de la personalidad oscura con el desempeño laboral.

3. LA PERSONALIDAD OSCURA EN EL TRABAJO

¿Cómo afectan los rasgos de la personalidad oscura al ámbito laboral? En el ámbito de las relaciones laborales y los recursos humanos es poco frecuente el uso de este término a la hora de explicar resultados en los problemas de la gestión humana en las organizaciones. Sin embargo, es frecuente hablar de conductas poco productivas en el ámbito laboral. ¿Qué relación tienen estas conductas poco productivas con la personalidad oscura?

3.1. La influencia de la personalidad en el desempeño laboral

Los rasgos de la personalidad afectan a todos los ámbitos de nuestra vida diaria, incluyendo el ámbito laboral, ya que nuestra personalidad modula nuestra forma de interaccionar con el entorno. Ésta puede influir en nuestra forma de trabajar, nuestra constancia, responsabilidad, la interacción con nuestros compañeros, nuestra reacción en una situación de trabajo bajo presión, situaciones de alto estrés, etc.

Tradicionalmente ha sido común en recursos humanos el análisis de la personalidad de los trabajadores para investigar qué factores favorecen unas conductas prósperas para el desarrollo laboral, y así poder clasificar a las personas con diferentes personalidades en distintos trabajos. Esta es una de las razones por las que los modelos *Big Five* y HEXACO han adquirido tal popularidad en la psicología aplicada al trabajo, destacando los factores de responsabilidad, estabilidad emocional y honestidad-humildad.

Los distintos rasgos de la personalidad tienen una aplicabilidad en la vida diaria de las personas; sin embargo, desde un punto de vista laboral, la preferencia de unos rasgos u otros dependerá del puesto que el trabajador desempeñe. Por ejemplo, para aquellos puestos que requieran una alta interacción entre el

trabajador y cliente o proveedores, los factores de extraversión y amabilidad serán fundamentales. Para aquellas organizaciones situadas en entornos cambiantes, especializadas en I+D+i, será necesario empleados con apertura a la experiencia, los cuales tengan control de sus conductas ante situaciones ambiguas.

Sin embargo, existen factores que podrían considerarse fundamentales para todos los trabajadores: la responsabilidad y la estabilidad emocional, ya que aseguran empleados perseverantes y meticulosos en su trabajo, los cuales tienen una adecuada gestión de la situación, toleran adecuadamente situaciones de estrés y poseen una estabilidad emocional, facilitando las relaciones interpersonales en el trabajo.

3.2 Los efectos de la personalidad oscura en el ámbito laboral

No obstante, aunque la aplicación de la psicología a los recursos humanos es cada vez mayor, y es común el análisis de la personalidad de los candidatos para su elección en la contratación, los estudios de la personalidad oscura en el ámbito de los recursos humanos son prácticamente inexistentes. Por ello este TFG pretende esclarecer las siguientes cuestiones: ¿Cuáles son los efectos para una organización laboral de tener en su organigrama individuos con una personalidad perteneciente a la Tríada Oscura? ¿Afectará al desempeño laboral este tipo de personalidad? Para poder resolver estas preguntas, debemos empezar a analizar dichas cuestiones desde la base, desde aquello que puede ser directamente observable.

Según O'Boyle et al. (2011), los tres perfiles de la Tríada Oscura correlacionan positivamente en comportamientos contraproductivos en el trabajo. Estas personas con una personalidad oscura llevarán a cabo conductas que dañarán a la organización y a sus compañeros, como por ejemplo, acciones dirigidas a destruir material o datos de la empresa, haciendo el trabajo mal a propósito, llegando tarde, saliendo demasiado pronto del trabajo, haciendo pausas o descansos no autorizados por la organización, creando rumores perversos perjudiciales para trabajadores o para la organización, faltando el respeto a compañeros, gritándoles o llegando incluso a agredirlos.

Berry et al. (2007) consideran que este tipo de conductas perjudiciales para el trabajo pueden dividirse en dos tipos: aquellas que perjudican a otros, es decir compañeros u otros trabajadores de la organización (e.g., acoso laboral, inventar rumores, aislar a alguien intencionadamente, abuso verbal y tratarle de forma inadecuada...) y aquella destinadas a perjudicar la organización (e.g., trabajar lento a propósito, realizar las tareas de forma errónea, compartir información confidencial de la empresa, etc.). Este tipo de conductas negativas cuestan billones de euros al año a las organizaciones y afectan negativamente al resto de trabajadores, los cuales sufren estas conductas. Así, según Berry et al. "los trabajadores que reciben este tipo de conductas negativas por parte de compañeros sienten que su satisfacción en el trabajo se reduce, aumenta su estrés e intención de abandono." Esto provoca no solo una menor eficiencia en el trabajo y un peor ambiente laboral, sino que puede llegar a afectar a la salud de los trabajadores. Según Linton y Power (2013, p. 738) "aquellos que sufren acoso laboral tienen una mayor probabilidad de desarrollar problemas

físicos y psíquicos como depresión, síntomas psicósomáticos (dolores intensos de cabeza, dolores de espalda, mareos, taquicardias, dificultades respiratoria, fatiga), estrés postraumático, y problemas de corazón.”

Por estos motivos las conductas negativas llevadas a cabo por trabajadores con una personalidad oscura deberían ser evaluadas para introducir cambios y así obtener resultados. Una medida altamente efectiva sería poder identificar a estas personas con determinados rasgos de personalidad de forma previa a que entrasen en la organización.

3.3 Cómo identificar la personalidad oscura en el ámbito laboral

Aunque conocemos las características de una personalidad oscura, nos encontramos ante un problema: cómo identificar a aquellas personas con rasgos de personalidad oscura para evitar las mencionadas consecuencias negativas para la organización. Para ello podemos evaluar dichos rasgos directamente u otras características que han mostrado relación con estos patrones.

Según O’Boyle et al. (2011) “Los maquiavélicos, narcisistas y psicópatas no son como la mayoría de la gente. No son manifiestamente desagradables ni perturbadores, pero su valoración de la recompensa y los costos, su disposición a pasar por alto las obligaciones y la reciprocidad, y su falta de compromiso emocional con el trabajo de los demás, reducen la influencia de las relaciones interpersonales.”

La Tríada Oscura está altamente relacionada con el cinismo organizacional (CO), el cual ha sido formalmente definido como una actitud negativa del empleado hacia su organización (Brandes y Das, 2006). Los cínicos están convencidos de que las organizaciones en las que trabajan son inescrupulosas y carecen de integridad y responsabilidad social. Consideran que la empresa les impide participar en los procesos de toma de decisiones y que las acciones implementadas por la gerencia se basan en motivaciones ocultas que pueden perjudicarlos. Sumidos en un estado de suspicacia e incertidumbre permanentes, no logran establecer un vínculo afectivo positivo con la organización empleadora, siendo proclives a involucrarse en comportamientos negligentes hacia su trabajo y contraproducentes hacia sus organizaciones (Salessi y Omar, 2017).

Los maquiavélicos, por ejemplo, desconfían, por lo que es menos probable que asuman que se les "devolverá" cualquier tipo de gasto extra de esfuerzo que realicen en el trabajo (Gunnthorsdottir et al., 2002).

Los narcisistas sienten que superan a sus compañeros de trabajo, por lo que las normas sobre reciprocidad y obligación no se aplican a ellos (Campbell et al., 2000).

La insensibilidad de los psicópatas hacia los demás significa que es menos probable que actúen de manera que agraden a los demás o que minimicen el sufrimiento de los demás (Thomas et al., 2006).

3.4 Psicópatas en el trabajo

Aquellas personas que puntúan alto en psicopatía mienten habitualmente sobre las tareas y el esfuerzo que han realizado, adjudicándose méritos, echándole la culpa de cualquier problema o errores a los demás de forma persuasiva, y en caso de cometer algún error muy grave y obvio siempre encontrarán la forma de culpar a otra persona, manteniendo su autoconcepto de valía intacto. Además, no tendrán ningún tipo de remordimiento sobre sus errores laborales y a quien perjudiquen.

Según Yang y Raine (2008), algunos individuos que son psicópatas en su orientación personal prosperan en entornos empresariales y corporativos, en particular si su trabajo requiere un estilo de comportamiento racional y sin emociones, un enfoque consistente en el logro, incluso si ese logro se produce a costa de dañar a otros, la voluntad de asumir riesgos y las habilidades sociales de los carismáticos

En cuanto a los altos cargos, según O'Boyle et al. (2011), los psicópatas suelen ser jefes hábiles, perspicaces y carismáticos. Sin embargo, puede tener terribles consecuencias para la organización, especialmente para sus subordinados, ya que destruyen su estabilidad emocional, humillándolos, no les dan el apropiado entrenamiento, los controlan con mala voluntad utilizando su puesto de superioridad, culpándoles de sus errores e incluso acosándoles sexualmente (Boddy, 2011). Esto provoca que muchos empleados eficaces y eficientes en su trabajo abandonen su puesto por el fuerte estrés que les provoca la situación que sufren, perjudicando así a la empresa.

Otro rasgo frecuente en los psicópatas consiste en prometer beneficios y ventajas a clientes o proveedores, los cuales saben que no van a poder cumplir. Así les engañan, consiguen beneficios a corto plazo y, aunque son conscientes de que la otra parte firmante del acuerdo será fuertemente perjudicada, no les importa. Además, estos líderes con puntuación alta en psicopatía tienden a utilizar los propios recursos y bienes de la empresa para sus objetivos personales, llegando incluso a robar a la propia empresa grandes cantidades de dinero.

Además, según O'Boyle et al. (2011), los psicópatas no respetan los derechos de los demás, tanto de aquellos que son compañeros como de aquellos a los que se espera que sirvan, por lo que, si sus evaluaciones de rendimiento dependen, al menos en parte, de su capacidad para trabajar bien con los demás, su rendimiento general probablemente será negativo. La psicopatía también se asocia con la falta de diligencia y el desinterés por los plazos y las responsabilidades, lo que en la mayoría de los entornos empresariales supondrá un fracaso. Además, la psicopatía se relaciona negativa y consistentemente con el desempeño laboral y las conductas contraproductivas.

Sin embargo, desde la perspectiva de Schuette et al. (2015), los psicópatas tienen una mayor capacidad de adaptación ante los cambios y nuevos retos, es decir, puntúan alto en desempeño adaptativo, esto es por sus tendencia a tomar decisiones arriesgadas, junto con su alta autoestima y capacidad de causar

buena impresión, desembocando en un talento nato para las artes políticas, así como resultándole más fácil crear enlaces laborales de colaboración (especialmente a corto plazo).

3.5 Narcisistas en el trabajo

La falta de empatía de los narcisistas y su fuerte sentimiento de superioridad crea dificultades en el ambiente laboral, especialmente en el trabajo en equipo o cualquier tarea que exija colaboración, ya que nunca aceptan otra perspectiva de pensamiento diferente a la propia. Además, según Twenge y Campbell (2009), los narcisistas tienden a tomar decisiones con poca planificación, pues piensan que sus decisiones siempre son las más acertadas, así como tienen poca estabilidad laboral, y se sienten altamente afectados por las críticas.

Generalmente su autoconcepto elevado genera unas expectativas sobre sí mismo y el puesto que “se merece”, de manera que frecuentemente no se siente valorado por la compañía en la que se encuentra, lo que le genera una falta de satisfacción laboral.

No obstante, especialmente en situaciones a corto plazo, la capacidad de mentir y engañar del narcisista para causar una buena impresión, puede beneficiar a la compañía en caso de que el narcisista actúe en su nombre. Esto, junto a su alta extroversión, podría tener buenos resultados laborales en ciertos puestos en los que sean importantes las negociaciones interpersonales, pues tienen una gran capacidad de autopromoción y una fuerte motivación por lograr sus objetivos de reconocimiento. Esta motivación genera un esfuerzo en el narcisista, lo que según Smith y Webster (2018) provoca que, ante situaciones de incertidumbre, el narcisista actúe aparentando seguridad y decisión, para poder demostrar su valía.

Sin embargo, a largo plazo, los narcisistas causan descontento laboral pues tienen una incompleta capacidad para reconocer sus errores, aprender de ellos y tratan a sus compañeros como inferiores, causando profundo malestar en el ambiente laboral. Los narcisistas buscan reconocimiento y prestigio mediante su trabajo, pero no están realmente implicados en la consecución de objetivos o logros ni es su competencia real, lo que les satisface es la aprobación y halagos de aquellos que le rodean.

Algunos de los comportamientos de los narcisistas en el trabajo según Villegas y Mallor (2012) son:

- Sentimiento de autoimportancia (exageran logros y capacidades, espera el reconocimiento del supervisor, sin unos logros proporcionados)
- Está preocupado por fantasías de éxito y poder imaginarias
- Cree que es “especial”, único y que nadie puede comprenderle, solo aquellas personas tan “aptas como él” o de alto estatus
- Es muy pretencioso (expectativas de recibir un tanto de favor)

- Es interpersonalmente explotador, utiliza a los demás para lograr sus metas
- Carece de empatía, es incapaz de identificarse con los sentimientos y necesidades de otras personas
- Frecuentemente cree que los demás le envidian

3.6 Maquiavelismo en el trabajo

Según O'Boyle et al. (2011), la personalidad maquiavélica se define por tres conjuntos de valores interrelacionados: una creencia en la efectividad de las tácticas de manipulación en el trato con otras, una visión cínica de la naturaleza humana y una perspectiva moral que pone la conveniencia por encima de los valores. No obstante, el Maquiavélico destaca por su fuerte habilidad para mimetizarse socialmente, es decir, adapta sus conductas y actitudes dependiendo de los intereses de aquellos que le rodean para así poder manipularlos sin ser “descubierto” y realizar una manipulación exitosa. Hurley (2005) destaca dicha habilidad de mimetización social como positiva, pues es especialmente útil en situaciones laborales de negociación para establecer acuerdos, pues esta habilidad le permite manipular la situación a su favor.

Un alto grado de Maquiavelismo se caracteriza por establecer redes sociales poderosas, ganarse la confianza y el respeto de los compañeros de trabajo y extraer los resultados deseados de los clientes, aumentando así el rendimiento laboral. Además, las conductas de altruismo ciudadano suelen estar motivadas por intenciones generosas, pero los maquiavélicos pueden hacer una exhibición pública de estas conductas para ganarse el favor y representarse a sí mismos de la mejor manera posible (Kessler et al., 2010). El Maquiavelismo, junto con un alto grado de eficacia social, puede dar lugar a la capacidad de ocultar a los demás los aspectos más desagradables de esta personalidad (Witt y Ferris, 2003; citados en O'Boyle et al., 2011). Según Jones y Paulhus (2009), los sujetos que puntúan alto en Maquiavelismo poseen una alta capacidad de controlar sus impulsos, especialmente aquellos referido al control interpersonal. La poca empatía de los maquiavélicos, junto con su capacidad de planificar a largo plazo, les permite engañar a las personas, utilizando sus debilidades para conseguir sus objetivos (pues los maquiavélicos tienen una especial habilidad para averiguar el estado emocional de las personas, así como su causa), sin importarles el daño que causan, siempre y cuando puedan ascender en la organización.

En el trabajo este perfil se caracteriza por una fuerte manipulación de las emociones y sentimientos de sus compañeros. Son muy hábiles consiguiendo que otras personas se sientan culpables por errores que ellos mismos han cometido, lo que genera una alta carga emocional y estrés en aquellos que les rodean. Además, su insaciable ambición por ascender en la organización provoca fuertes desencuentros y una gran falta de cohesión entre compañeros, dañando el clima laboral.

Pilch y Turska (2015) llevaron a cabo un estudio con un grupo de trabajadores en Polonia, para demostrar la relación entre el Maquiavelismo y los comportamientos laborales contraproductivos. Encontraron que existía una fuerte relación entre aquellas personas que puntuaban alto en Maquiavelismo y el acoso en el ámbito laboral.

El Maquiavelismo se asocia negativamente con el rendimiento laboral. Todas las situaciones laborales, salvo algunas excepciones, requieren la formación de alianzas cooperativas fiables con otros -por ejemplo, los miembros de los equipos se apoyan entre sí, los vendedores deben crear relaciones duraderas con sus clientes, los subordinados cumplen sus obligaciones porque son leales a sus gerentes, equipos y organización, los líderes son confiados por sus seguidores- pero la tendencia maquiavélica a violar los principios del intercambio social debilita su conexión con los demás (O'Boyle et al, 2011).

3.7 Sadismo en el trabajo

Aunque los perfiles de la Tríada Oscura tienen algunos rasgos en común con el sadismo, como la insensibilidad y la falta de disposición a involucrarse emocionalmente, puede observarse que el sadismo tiene unos rasgos específicos que lo diferencian especialmente, como son el placer en causar dolor, la crueldad y su naturaleza subyugadora. No obstante, hasta el momento no existe suficiente evidencia respecto a la relación del perfil sádico en el ámbito laboral y su desempeño.

3.8 La personalidad oscura en relación con los distintos tipos de desempeño

En el trabajo llevado a cabo por Fernández del Río et al. (2019) se comprobó que el valor incremental de los rasgos de la Tétrada Oscura en la predicción del desempeño laboral más allá de los rasgos tradicionales de la personalidad normal. De hecho, es el primer estudio que explora la validez predictiva del sadismo para predecir las distintas dimensiones del desempeño en el lugar de trabajo.

En concreto, todos los rasgos de la Tríada Oscura correlacionaron positivamente con los comportamientos contraproductivos en el trabajo, siendo el perfil del narcisista el menos “nocivo” para la organización y los patrones psicópata y sádico los que muestran relaciones más altas. El sadismo, aunque no mejoró mucho la predicción del rendimiento laboral, fue el predictor más importante de las conductas contraproductivas, comparado con los otros rasgos de personalidad oscuros, incluyendo la psicopatía. No obstante, hay que señalar la elevada correlación entre psicopatía y sadismo. Esto puede deberse a que ambos comparten algunas características, como son la falta de control y una fuerte impulsividad, lo que los lleva a una falta de previsión y una completa ausencia de remordimiento a pesar de saber que están desempeñando mal una tarea, o perjudicando a un compañero o a la organización.

Por lo que respecta al desempeño específico del puesto, psicópatas y sádicos son aquellos que peor desempeño de tarea muestran. Esto desemboca en un pobre rendimiento en aquellas tareas que los puestos de trabajo tienen implícitas, generando una baja calidad de la relación contractual entre la organización y dicho empleado, pues además del mencionado desempeño de tarea bajo, puntúan alto en los comportamientos contraproductivos.

Sin embargo, resulta notorio observar como el rasgo que correlaciona negativamente en mayor medida con el desempeño contextual, es el perfil maquiavélico. Esto quiere decir que, aunque estos trabajadores realizarán de forma adecuada las tareas que les exige el puesto y cumplirán con sus responsabilidades, no mostrarán otras conductas que, sin ver con las tareas, influyen en las metas de la organización, como podría ser ayudar a un compañero. Como se ha comentado, las personas maquiavélicas solo tienen comportamientos colaborativos en caso de que obtengan ciertos beneficios con sus acciones. Según autores como Zettler et al. (2011), esto se debe al egoísmo implícito de los maquiavélicos, lo que les lleva a observar a sus compañeros como meros instrumentos y no como iguales, generando una falta de comportamientos de apoyo o trabajo en equipo, así como una ausencia de sacrificio por la organización, pues este perfil no se siente ligado a los objetivos de la empresa, solo al alcance de su beneficio personal.

Respecto al narcisismo, observamos como correlaciona positivamente con el desempeño de tarea y el contextual (O'Boyle et al., 2011). No obstante, hemos de tener en cuenta que los datos de su desempeño laboral son recogidos en parte mediante autoinformes. De esta forma, su autoconcepto hinchado y su incapacidad de reconocer sus errores, sumado a su imponente necesidad de dar una imagen de éxito y control, puede generar sesgos en los datos, provocando una visión "menos contraproducente" de este rasgo de la Tríada Oscura.

4. CONCLUSIONES

Después de analizar la información previamente expuesta, es el momento de contestar a la pregunta ¿Afecta el hecho de que una persona tenga una personalidad oscura al desempeño en el trabajo?

Como se ha comentado, las personas que tienen este tipo de personalidad muestran un comportamiento diferente, el cual afecta todos los ámbitos de su vida: personal, familiar, en sus relaciones interpersonales y excepcionalmente a su vida laboral, a su desempeño.

Los sujetos con personalidad oscura carecen de empatía, son mentirosos, su sistema moral no concuerda con la idea del bien y del mal del resto de la sociedad, provocando una falta de sentido de la justicia, son codiciosos y carecen de modestia o inteligencia emocional. No obstante, cada rasgo de la personalidad oscura tiene unos comportamientos más específicos, lo que nos permite dibujar perfiles concretos con mayor precisión.

En la Tríada Oscura, el narcisista se caracteriza por un prominente sentimiento de grandiosidad, una autoestima muy elevada y una visión alterada de la realidad, lo que le hace sentirse muy superior a aquellas

personas que le rodean, y buscan continuamente su admiración. En el ámbito laboral, el narcisista se caracteriza por generar un ambiente laboral complicado, por su incapacidad de trabajar de manera positiva en equipo, carecen de planificación, y nunca aceptan sus errores. Además, genera constantes quejas respecto a su posición y la actitud de los compañeros, pues su sentimiento de superioridad provoca una sensación de injusticia, y siente que ha de trabajar con otros sujetos que no se encuentran a su nivel. Generalmente, esta visión es irreal, lo que a largo plazo provoca el hartazgo y rechazo en sus compañeros.

El maquiavélico tiene una visión cínica de la realidad, en el que todo y todos aquellos que le rodean son un instrumento para lograr su objetivo. Para ello utiliza tácticas de manipulación interpersonal, engañando y mintiendo a los demás para que actúen de la manera que le beneficia. La poca empatía de los maquiavélicos junto con su capacidad de planificar a largo plazo les permite engañar a las personas, utilizando sus debilidades para conseguir sus objetivos sin importarles el daño que causan, siempre y cuando puedan ascender en la organización. En el trabajo este perfil se caracteriza por una fuerte manipulación personal de sus compañeros, son muy hábiles consiguiendo que otras personas se sientan culpables por errores que ellos mismos han cometido, lo que genera una alta carga emocional y estrés en aquellos que le rodean. Además, su insaciable ambición por ascender en la organización provoca fuertes desencuentros y una gran falta de cohesión entre compañeros, dañando el clima laboral.

La psicopatía es el perfil que mayor desprecio muestra por el resto de las personas, acompañado de una falta total de empatía y de remordimiento en sus acciones, lo que frecuentemente le lleva a cometer actos de baja moralidad en todos los ámbitos de su vida, y está asociado a una mayor tendencia de agresividad tanto mental como física por su prominente falta de control y fuerte impulsividad. En el ámbito laboral, estos comportamientos pueden tener terribles consecuencias para la organización, especialmente para sus subordinados, ya que destruyen su estabilidad emocional, humillándolos, no les dan el apropiado entrenamiento, los controlan con mala voluntad utilizando su puesto de superioridad, culpándoles de sus errores e incluso acosándoles sexualmente.

El sadismo, último rasgo añadido a la personalidad oscura y del que menos información poseemos, se caracteriza por el sentimiento de placer ante el sufrimiento de los demás, causar daño se convierte en el objetivo de esta persona, conformando un carácter asocial, hostil, con una absoluta falta de empatía, falta de control y un carácter subyugador.

Sin embargo, volviendo a la cuestión inicial, ¿cómo influye este tipo de personalidad oscura en el desempeño en el trabajo? Basándonos en las características del comportamiento de la Tríada Oscura analizadas anteriormente, estos comportamientos tienen una afección para la organización y sus componentes.

Recordemos que hemos dividido el desempeño en tres tipos: desempeño de tarea (comportamientos que son implícitos al puesto de trabajo), desempeño contextual (conjuntos de acciones que no son implícitas al puesto pero que influyen en el trabajo y en el éxito organizacional como las relaciones interpersonales y

el trabajo en equipo) y los comportamientos contraproductivos en el trabajo (cualquier comportamiento de un empleado que perjudique los objetivos e interese de la organización).

El conjunto de la Tríada Oscura muestra un alto índice de comportamientos contraproductivos en el trabajo, así como un desempeño de tarea y contextual por debajo de la media. De esta forma, podemos afirmar que la personalidad oscura sí tiene una influencia y consecuencias en las organizaciones que les albergan, pues estos comportamientos contraproductivos generan diferentes daños.

Por un lado, perjudican a los recursos humanos de la empresa, pues el acoso laboral, los rumores que generan daño psicológico y ansiedad, el abuso verbal o físico y el trato inadecuado entre trabajadores generan el conocido como *mobbing*, el cual conlleva absentismo por el aumento de estrés y el descenso de la satisfacción laboral. Esto cuesta grandes pérdidas económicas para la organización, además de los daños emocionales que genera para aquellos que sufren estas conductas.

Durante largo tiempo ha sido común en recursos humanos el análisis de la personalidad de los trabajadores para investigar qué factores favorecen unas conductas prósperas para el desarrollo laboral, y así poder clasificar a las personas con diferentes personalidades en distintos trabajos. No obstante, la utilización de instrumentos específicos para evaluar la personalidad oscura es todavía muy escasa. Esto puede deberse a las dificultades derivadas de evaluar la personalidad (e.g., deseabilidad social), que puede acentuarse cuando preguntamos directamente por rasgos oscuros de personalidad.

Tabla 1	5
Tabla 2	10
Tabla 3	11
Tabla 4	13
Tabla 5	14
Tabla 6	16
Tabla 7	18
Tabla 8	18
Tabla 1	32
Tabla 2	32
Tabla 3	32
Tabla 4	32
Tabla 5	32
Tabla 6	32
Tabla 7	32
Tabla 8	32

Índice de tablas y figuras:

Tabla 9

Principales facetas de la personalidad según el modelo NEO-PI-R McGree 1999(Pérez García, Bermudez Moreno y Sanjuán, 2012)

Tabla 10

Resumen de los aspectos más destacables del Narcisismo(Cabeza Ramirez y Gaviño Pérez, 2018, p.17)

Tabla 11

Resumen de los aspectos más destacables del Maquiavelismo (Cabeza Ramirez y Gaviño Pérez, 2018, p.12)

Tabla 12

Resumen de los aspectos más destacables de la Psicopatía. (Cabeza Ramirez y Gaviño Pérez, 2018, p.23)

Tabla 13

Semejanzas y diferencias de la Tríada Oscura (Cabeza Ramírez y Gaviño Pérez, 2018, p.8)

Tabla 14

Rasgos de personalidad del factor D (Moshagen, Hilbig y Zettler, 2018, p. 87)

Tabla 15

Variantes desadaptativas del continuo neuroticismo y extraversión (Widiger y Mullins-Sweatt, 2009, p. X).

Tabla 16

Tendencia desadaptativa de la Tríada Oscura en el modelo Big Five.

Tabla 9

Correlación de una puntuación baja en el factor H con el resto de factores del *Big Five*.

Figura 1.

Desempeño: perspectivas y tipos (Ramos-Villagrasa, Fernández del Río y Barrada, 2019).

Referencias:

- O'Boyle Jr., E., R. Forsyth, D., Banks, G., & Mcdaniel, M. A. (October de 2011). A Meta-Analysis of the Dark Triad and Work Behavior: A Social Exchange Perspective. *Journal of Applied Psychology*(97). doi:10.1037/a0025679
- Addison-Wesley, & Ouchi, W. G. (1983). *Theory Z*.
- Aluja, A. (Julio de 2002). RELACIONES ENTRE LA ESTRUCTURA DEL 16PF-5 Y EL MODELO. *Boletín de Psicología de la universidad de Lleida, No. 75(75), 12*. Obtenido de <https://www.uv.es/seoane/boletin/previos/N75-1.pdf>
- Amorós, E. (2007). *Comportamiento organizacional* (2ª edicion ed., Vol. 2ª edicion). (J. C. Coll, Ed.) Obtenido de <https://docplayer.es/21060370-Evaluacion-del-desempeno-laboral.html>
- Ashton, M. C., & Lee, K. (2001). THE HEXACO PERSONALITY INVENTORY. A MEASURE OF THE SIX MAJOR DIMENSIONS OF PERSONALITY. Canada, EEUU. Obtenido de <https://hexaco.org/history>
- Bermúdez Moreno, J., Perez-García, A. M., Ruiz Caballero, J. A., Sanjuán Suarez, P., & Rueda Lafford, B. (2011). *Psicología de la personalidad*. Madrid, España: Universidad nacional de educación a distancia.
- Cabeza Ramírez, C., & Gaviño Pérez , N. (2018). Personalidad y Afectividad como factores de protección y de riesgo en el desarrollo de la tríada oscura de la personalidad. 88. (U. d. Cádiz, Ed.) Cadiz.
- Cattell, R. (1947). Confirmation and clarification of primary personality factors. *Psychometrika*, 12, 197-220.
- Cattell, R. B. (Septiembre de 1947). Confirmation and clarification of primary personality factors. *Psychometrika*, 12, 197–220. Obtenido de <https://link.springer.com/article/10.1007/BF02289253#citeas>
- Chiavenato, I. (2007). *Evaluación del Desempeño Humano*. McGraw-Hill.
- Deal, E. A. (s.f.).
- Deal, kennedy, & Ouchi. (1982). *Corporate Cultures, Reading, Mass*.
- Eynseck, H. J. (2013). *The Structure of Human Personality (Psychology Revivals)* (3ª ed.). Routledge.
- Furnham, A. (13 de abril de 1994). *Personality at Work: Individual Differences in the Workplace*. London & New York: Routledge. Obtenido de <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=CrelAgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=personality+at+>

work&ots=ZIYnPE53io&sig=Elm0clJTbDDrfEmElXYsEjIKr2I#v=onepage&q=personality%20at%20work&f=false

García. (2001). La importancia de la evaluación del desempeño. *Revista proyecciones*, 3.

Goldberg, L. R. (1996). *Evidence for the Big Five in analyses of familiar English personality adjectives* (Vol. 10).

Hampson, S. E. (2019). *The construction of personality* (2ª edición ed.). (Routledge, Ed.) Routledge. Obtenido de

<https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=rNmMDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=personality&ots=lzXnSjyF1J&sig=eYGz-7RKSNUo84qxjynlk0qwqYI#v=onepage&q=personality&f=false>

J., W. C. (1990). Administración. *Prentice Hall*, 4.

Jones, D. N., & Figueredo, A. J. (2013). *European Journal of Personality*. 27(6), 521-531. doi:10.1002/per.1893

José Bermudez, A. M. (2017). *Psicología de la personalidad: Teoría e investigación* (Vol. I). Madrid, España:

Univeridad Nacional de educación a distancia. Obtenido de https://books.google.es/books?id=X7IVDgAAQBAJ&pg=PT187&lpg=PT187&dq=goldberg+lista+de+adjetivos&source=bl&ots=ASPHNthy9O&sig=ACfU3U0_04fha2cQrz5gxuGLj370WwgEYA&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwiE7fKh88foAhVuxYUKHWiaBnIQ6AEwAnoECAwQMg#v=onepage&q=goldberg%20lista%20d

Kibeom, L., & Ashton, M. C. (2013). *The H Factor of Personality: Why Some People are Manipulative, Self-Entitled, Materialistic, and Exploitive—And Why It Matters for Everyone*. Wilfrid Laurier Univ. Press.

Obtenido de Google-Books-ID: XBnaAgAAQBAJ

Lawler, E. E., & Porter, L. W. (1967). *Antecedent attitudes of effective managerial performance* (Vol. 2). Elsevier.

Lee, K., & Aston, M. C. (2000). THE HEXACO PERSONALITY INVENTORY. A MEASURE OF THE SIX MAJOR DIMENSIONS OF PERSONALITY. Obtenido de <https://hexaco.org/>

Lyons, M. (2019). *The Dark Triad of Personality: Narcissism, Machiavellianism, and Psychopathy in Everyday Life*. Academic Press. Obtenido de Google-Books-ID: f2SDDwAAQBAJ

- Lyons, M. (2019). *The Dark Triad of Personality: Narcissism, Machiavellianism, and Psychopathy in Everyday Life*. Academic Press. Obtenido de Google-Books-ID: f2SDDwAAQBAJ
- McGree, P. T. (1999). NEO PI-R. Inventario de personalidad NEO Revisado. (I. Psychological Assessment Resources (PAR), Ed.) TEA ediciones, S.A. Obtenido de <https://www.cop.es/uploads/PDF/NEO-PI-R.pdf>
- Montejo, A. P. (2009). Evaluación del Desempeño LaboralUPIICSA XVII,VII,50-5120091Evaluación del Desempeño Laboral. *Evaluación del Desempeño LaboralUPIICSA XVII,VII, 50-51*.
- Moshagen, M., Hilbig, B. E., & Zettler, I. (Octubre de 2018). The dark core of personality. *Psychological Review*, 125(5), 656-688. doi:10.1037/rev0000111
- Ouchi, & William. (1994). *Teoria Z*. Addison-Wesley Iberoamericana. Obtenido de Google-Books-ID: 67PUHgAACAAJ
- Pascale, & Athos. (1981). *The Art of Japanese Management*. New York.
- Perez García, M., Bermudez Moreno, J., & Sanjuán, P. (14 de 3 de 2017). Psicología de la personalidad: teoría e investigación. Editorial UNED. Obtenido de Google-Books-ID: X7IVDgAAQBAJ
- Peters, R. H., & Waterman, T. J. (1982). *In search of excelenc*. New York.
- Queipo, B., & Useche, M. C. (Septiembre-Diciembre de 2002). El Desempeño laboral en el departamento de. *Revista de Ciencias Sociales (RCS)*, VIII(3), 486-496. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/280/28080308.pdf>
- Ramos-Villagrasa, P. J., Fernández del Río, E., & Barrada, J. R. (2019). *Evil prevails? The role of narcissism and psychopathy in the prediction of adaptive*. Zaragoza: Universidad de Zaragoza.
- Rodriguez, P. C. (s.f.). LA CULTURA ORGANIZACIONAL. *Ph. D. in Organisational Culture, The University of Liverpool*.
- Salessi, S., & Omar, A. (7 de Agosto de 2017). Tríada oscura de personalidad, satisfacción. *Universitas Psychologica*, 17(3), 12. doi:<https://doi.org/10.11144/Javeriana.upsy17-3.tops>

Segredo Perez, A. M., Martin Linares, X., Gómez Zayas, O., & Lozada China, M. (30 de 12 de 2012). Gestión y desarrollo organizacional en Salud Pública. *Revista de Información científica para la Dirección en Salud. INFODIR*, 5. Obtenido de <http://www.revinfodir.sld.cu/index.php/infodir/article/view/353>

Villegas, M., & Mallor, P. (2012). El narciso y sus modalidades. *Revista de psicoterapia- Centroltaca*, 23(89), 108.

Wankel, C. J. (1990). *Ciclo dinámico de la administración básica para implementación de un. México*.

-
- Ashton, M. C., & Lee, K. (1 de Mayo de 2007). Empirical, Theoretical, and Practical Advantages of the HEXACO Model of Personality Structure. *Personality and Social Psychology Review*, Publicación 11, Publicación 2,. <https://doi.org/10.1177/1088868306294907>
- Bailey, K. D. (1982). *Methods of Social Research*. Segunda edición. <https://trove.nla.gov.au/work/10908767>
- Berry, C., Carpenter, N., & Barratt, C. (2011). Do Other-Reports of Counterproductive Work Behavior Provide an Incremental Contribution Over Self-Reports? A Meta-Analytic Comparison. *The Journal of applied psychology*, Publicación 97, Páginas: 613-636. <https://doi.org/10.1037/a0026739>
- Berry, C. M., Ones, D. S., & Sackett, P. R. (2007). Interpersonal deviance, organizational deviance, and their common correlates: A review and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, Publicación 92, Publicación numero 2, páginas 410-424. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.2.410>
- Byrne, Z. S., Stoner, J., Thompson, K. T., y Hochwarter, W.. Grupo Elsevier. (1 de Abril de 2005). The Interactive Effects of Conscientiousness, Work Effort, and Psychological Climate on Job Performance. *Journal of Vocational Behavior* 66, n.º 2 <https://isiarticles.com/bundles/Article/pre/pdf/78386.pdf>
- Boddy, C.R.P, Galvin, P. y Ladyshevsky, R.K, (2011). *Corporate Psychopaths: Organizational Destroyers*. *Journal of bussines Ethics* numero 145 https://page-one.springer.com/pdf/preview/10.1057/9780230299061_2
- Brandes, P., & Das, D. (2 de Marzo de 2006). Locating Behavioral Cynicism at Work: Construct Issues and Performance Implications. Editores: P. L. Perrewé & D. C. Ganster, *Employee Health, Coping and Methodologies* (Publicación 5, paginas: 233-266). Editorial: Emerald Group Publishing Limited. [https://doi.org/10.1016/S1479-3555\(05\)05007-9](https://doi.org/10.1016/S1479-3555(05)05007-9)

- Buss, D. M., y Chiodo, L. M. (1991, Junio). Narcissistic Acts in Everyday Life. *Journal of Personality*, Publicación 59 (2), páginas 179-215. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6494.1991.tb00773>.
- Campbell, W. K., Reeder, G. D., Sedikides, C., y Elliot, A. J. (2000, Septiembre). Narcissism and Comparative Self-Enhancement Strategies. *Journal of Research in Personality*, Publicación 34, (3), Páginas 329-347. <https://doi.org/10.1006/jrpe.2000.2282>
- Chiavenato, I. Editores: Del Bosque Alayón, R.A., Rocha, M.I. (2007). *Administración de recursos humanos*. Editorial: McGrawHill <https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/aec4d0f8da9f45c14d9687966f292>
- Christie, R., y Geis, F. L. Editores: Festinger, L y Schachter, S., (1970). *Studies in Machiavellianism*. Primera Edición. Editorial: Academic Press.Elsevier. <https://www.elsevier.com/books/studies-in-machiavellianism/christie/978-0-12-174450-2>
- Chuen, W., y Sherman, D. (2006). What is Counterproductive Work Behavior (CWB)? Criteriacorp.Com. <https://www.criteriacorp.com/resources/glossary/counterproductive-work-behavior-cwb>
- Cleckley, H. M. (2011). *The Mask of Sanity: An Attempt to Clarify Some Issues about the So-Called Psychopathic Personality*. 3ª Edición. Editorial: Literary Licensing. https://www.cix.co.uk/~klockstone/sanity_1.pdf
- Dandeneau, S. D., Baldwin, M. W., Baccus, J. R., Sakellaropoulo, M., y Pruessner, J. C. (2007). Cutting stress off at the pass: Reducing vigilance and responsiveness to social threat by manipulating attention. *Journal of Personality and Social Psychology*, Publicación 93, (4), <https://doi.org/10.1037/0022-3514.93.4.651>
- DePaulo, B. M., Kashy, D. A., Kirkendol, S. E., Wyer, M. M., y Epstein, J. A. (1996). Lying in everyday life. *Journal of Personality and Social Psychology*, Publicación 70 (5), <https://doi.org/10.1037/0022-3514.70.5.979>
- Fenandez del Rio, E., Ramos-Villagrasa, P.J., y Barrada, J.B., (2019, Noviembre) Bad guys perform better? The incremental predictive validity of the Dark Tetrad over Big Five and Honesty-Humility. *Personality and individuals differences*. Publicación 154. https://www.researchgate.net/publication/337286095_Bad_guys_perform_better_The_incremental_predictive_validity_of_the_Dark_Tetrad_over_Big_Five_and_Honesty-Humility
- Eysenck, H. J. (2013). *The Structure of Human Personality (Psychology Revivals)*. Routledge. 1ª Edición. [https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=afjeAQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=%E2%80%A2+Eysenck,+H.+J.+\(2013\).+The+Structure+of+Human+Personality+\(Psychology+Revivals\).+Routledge.&ots=gpmYWXvZg&sig=39X17zsOUmOWFpKDFyne3xC0NvU#v=onepage&q=%E2%80%A2%Eysenck%2C%20H.%20J.%20\(2013\).%20The%20Structure%20of%20Human%20Personality%2](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=afjeAQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=%E2%80%A2+Eysenck,+H.+J.+(2013).+The+Structure+of+Human+Personality+(Psychology+Revivals).+Routledge.&ots=gpmYWXvZg&sig=39X17zsOUmOWFpKDFyne3xC0NvU#v=onepage&q=%E2%80%A2%Eysenck%2C%20H.%20J.%20(2013).%20The%20Structure%20of%20Human%20Personality%2)

- 0(Psychology%20Revivals).%20Routledge.&f=falseEysenck, Hans J. (1999). *The Psychology of Politics*. Routledge.
- Furnham, A., Gunter, B., y Peterson, E. (1994). Television distraction and the performance of introverts and extroverts. *Applied Cognitive Psychology*, Publicación 8 (7). <https://doi.org/10.1002/acp.2350080708>
 - Goldberg, L. R. (1990). An alternative «description of personality»: The Big-Five factor structure. *Journal of Personality and Social Psychology*, Publicación 59(6),. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.59.6.1216>
 - López Gumucio, J. R., (2010). *LA SELECCIÓN DE PERSONAL BASADA EN COMPETENCIAS Y SU RELACIÓN CON LA EFICACIA ORGANIZACIONAL*. Perspectivas, Publicación 26. Editorial: Universidad Católica Boliviana San Pablo. <https://www.redalyc.org/pdf/4259/425941230007.pdf>
 - Gunnthorsdottir, A., McCabe, K., y Smith, V. Grupo: Department of Management and Policy, University of Arizona. (3 de Septiembre de 2001). Using the Machiavellianism instrument to predict trustworthiness in a bargaining game. *Journal of Economic Psychology*, Publicación 23(1), . [https://doi.org/10.1016/S0167-4870\(01\)00067-8](https://doi.org/10.1016/S0167-4870(01)00067-8)
 - Hampson, S. E. (2019). *The Construction of Personality: An Introduction Editorial: Routledge. Segunda edición.* [https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=rNmMDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=%E2%80%A2+Hampson,+S.+E.+\(2019\).+The+Construction+of+Personality:+An+Introduction+\(Second+Edition\).+Routledge.&ots=IAPoWqxL00&sig=c9FCYitMr9NN3aVe9ZTyEzqXN38#v=onepage&q=%E2%80%A2%20Hampson%2C%20S.%20E.%20\(2019\).%20The%20Construction%20of%20Personality%3A%20An%20Introduction%20\(Second%20Edition\).%20Routledge.&f=false](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=rNmMDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=%E2%80%A2+Hampson,+S.+E.+(2019).+The+Construction+of+Personality:+An+Introduction+(Second+Edition).+Routledge.&ots=IAPoWqxL00&sig=c9FCYitMr9NN3aVe9ZTyEzqXN38#v=onepage&q=%E2%80%A2%20Hampson%2C%20S.%20E.%20(2019).%20The%20Construction%20of%20Personality%3A%20An%20Introduction%20(Second%20Edition).%20Routledge.&f=false)
 - Jones, D. N., y Figueredo, A. J. (10 de Diciembre de 2012). The Core of Darkness: Uncovering the Heart of the Dark Triad. *European Journal of Personality*, Publicación 27(6), 521-531. <https://doi.org/10.1002/per.1893>
 - Tirapu-Ustárrroz,J., Pérez-Sayes,G., Erekatxo-Bilbao,M. y Pelegrín-Valero, C., (16 de Abril de 2007) Revista Neurologia Publicación 44,(8) <https://www.neurologia.com/articulo/2006295>
 - Lawler, E. E., y Porter, L. W. (1967, Octubre). The Effect of Performance on Job Satisfaction. Revista: *Industrial Relations*, Publicación 7 (1), 20-28. <https://doi.org/10.1111/j.1468-232X.1967.tb01060.x>
 - Leary, M. R., y Hoyle, R. H., (2013). *Handbook of Individual Differences in Social Behavior*. Guilford Publications.2ª Edición., <https://www.semanticscholar.org/paper/Handbook-of-individual-differences-in-social-Leary-Hoyle/556051c01d434a1dd8568a1d419868ea2cb03902>

- Lee, K., y Ashton, M. C. (2013). *The H Factor of Personality: Why Some People are Manipulative, Self-Entitled, Materialistic, and Exploitive—And Why It Matters for Everyone*. Wilfrid Laurier Univ Press.
- Levenson Self-Report Psychopathy Scale. (s.f.). Recuperado 22 de julio de 2020, de <https://openpsychometrics.org/tests/LSRP.php>
- Linton, D. K., y Power, J. L. (2013). The personality traits of workplace bullies are often shared by their victims: Is there a dark side to victims? *Personality and Individual Differences*, Publicación 54(6), 738-743. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2012.11.026>
- Lutgen-Sandvik, P., Tracy, S. J., y Alberts, J. K. (2007). Burned by Bullying in the American Workplace: Prevalence, Perception, Degree and Impact*. Revista: *Journal of Management Studies*, Publicación 44(6), 837-862. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2007.00715.x>
- Lyons, M. (2019). *The Dark Triad of Personality: Narcissism, Machiavellianism, and Psychopathy in Everyday Life*. Editorial: Academic Press. <https://psycnet.apa.org/record/2019-14898-000>
- MACH-IV: Machiavellianism Test. (s.f.). Recuperado 22 de julio de 2020, de <https://openpsychometrics.org/tests/MACH-IV/>
- McCrae, R. R., y Costa, P. T. (1994, Diciembre). The Stability of Personality: Observations and Evaluations. Revista: *Current Directions in Psychological Science*, Publicación 3(6), 173-175. <https://doi.org/10.1111/1467-8721.ep10770693>
- McHoskey, J. W., Worzel, W., y Szyarto, C. (1998). Machiavellianism and psychopathy. Revista: *Journal of Personality and Social Psychology*, Publicación: 74(1), 192-210. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.74.1.192>
- Megargee, E. I. (2009). Understanding and assessing aggression and violence. En *Oxford handbook of personality assessment* (pp. 542-566). Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780195366877.013.0028>
- Miller, J. D., Hoffman, B. J., Gaughan, E. T., Gentile, B., Maples, J., y Campbell, W. K. (2011). Grandiose and Vulnerable Narcissism: A Nomological Network Analysis. *Journal of Personality*, Publicación 79(5), 1013-1042. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6494.2010.00711.x>
- MORENO, J. B., María, P. G. A., Antonio, R. C. J., Pilar, S. S., & y Beatriz, R. L. (2012). *Psicología de la personalidad*. Editorial UNED.
- Morf, C. C., y Rhodewalt, F. (2001). Unraveling the Paradoxes of Narcissism: A Dynamic Self-Regulatory Processing Model. *Psychological Inquiry*, Publicación 12(4), 177-196. https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1204_1
- Moshagen, M., Hilbig, B. E., y Zettler, I. (12 de Julio de 2018). The Dark Core of Personality. *Psychological Review*, Publicación 125 (5) https://www.researchgate.net/publication/326364629_The_Dark_Core_of_Personality

- *Narcissistic Personality Inventory: Narcissism Test*. (s. f.). Recuperado 22 de julio de 2020, de <https://openpsychometrics.org/tests/NPI/>
- Nathanson, C., Paulhus, D. L., y Williams, K. M. Departamento de psicología de la Universidad Británica de Columbia. (25 de Mayo de 2005). Predictors of a behavioral measure of scholastic cheating: Personality and competence but not demographics. *Contemporary Educational Psychology*, Publicación 31(1), 97-122. <https://doi.org/10.1016/j.cedpsych.2005.03.001>
- O'Boyle, E. H., Forsyth, D. R., Banks, G. C., y McDaniel, M. A. Virginia Commonwealth University. (2011). *A Meta-Analysis of the Dark Triad and Work Behavior: A Social Exchange Perspective*. *Journal of applied psychology* , Publicación 97 (3) 557-579 DOI:10.1037/a0025679 https://www.researchgate.net/publication/51738374_A_MetaAnalysis_of_the_Dark_Triad_and_Work_Behavior_A_Social_Exchange_Perspective
- O'Meara, A., Davies, J., y Hammond, S. (2011). The psychometric properties and utility of the Short Sadistic Impulse Scale (SSIS). *Psychological Assessment*, Publicación 23(2), 523-531. <https://doi.org/10.1037/a0022400>
- Patrick, C. J. (2018). *Handbook of Psychopathy, Segunda Edición*. Guilford Publications. [https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=c8JWDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=%E2%80%A2+Patrick,+C.+J.+\(2018\).+Handbook+of+Psychopathy,+Second+Edition.+Guilford+Publications&ots=qrarJOrl6t&sig=JoiT3P-Eo_2VXKXjEq46K2msM4I#v=onepage&q=%E2%80%A2%20Patrick%2C%20C.%20J.%20\(2018\).%20Handbook%20of%20Psychopathy%2C%20Second%20Edition.%20Guilford%20Publications&f=false](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=c8JWDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=%E2%80%A2+Patrick,+C.+J.+(2018).+Handbook+of+Psychopathy,+Second+Edition.+Guilford+Publications&ots=qrarJOrl6t&sig=JoiT3P-Eo_2VXKXjEq46K2msM4I#v=onepage&q=%E2%80%A2%20Patrick%2C%20C.%20J.%20(2018).%20Handbook%20of%20Psychopathy%2C%20Second%20Edition.%20Guilford%20Publications&f=false)
- Pérez Montejo, A. (2009). Evaluación del desempeño laboral. *Revista UPHCSA XVII,VII* Publicación 50-51, 6. <http://148.204.210.204/revistauphicsa/50-51/50-51-2.pdf>
- Piff, P. K. (2013). Wealth and the Inflated Self: Class, Entitlement, and Narcissism. *Personality and Social Psychology Bulletin*. <https://doi.org/10.1177/0146167213501699>
- Pilch, I., y Turska, E. (2015). Relationships Between Machiavellianism, Organizational Culture, and Workplace Bullying: Emotional Abuse from the Target's and the Perpetrator's Perspective. *Journal of Business Ethics*, Publicación 128(1), 83-93. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2081-3>
- Queipo, Beatriz, y Maria Useche.(2002) «El desempeño laboral en el departamento de mantenimiento del Ambulatorio la Victoria». *Revista de Ciencias Sociales (Ve)* VIII (1 de enero de 2002): 486-96.
- Ramos-Villagrasa, Pedro J., Juan R. Barrada, Elena Fernández-del-Río, y Linda Koopmans. «Assessing job performance using brief self-report scales: The case of the Individual Work Performance Questionnaire». *Journal of Work and Organizational Psychology* 35, n.º 3 (2019): 195-205. <https://doi.org/10.5093/jwop2019a21>.

- Rothwell, W. J., y Kazanas, H. C. (2003). *The Strategic Development of Talent*. Human Resource Development. HRD Press. 3ª Edición. http://www.untag-smd.ac.id/files/Perpustakaan_Digital_2/PERSONNEL%20MANAGEMENT%20Development%20of%20Talent.pdf
- Salessi, S., y Omar, A. (2017, Julio). Satisfacción Laboral: Un Modelo Explicativo Basado en Variables Disposicionales. *Revista colombiana de Psicología*. Publicación 26 (2) Páginas 329-345.
https://www.researchgate.net/publication/319857297_Satisfaccion_Laboral_Un_Modelo_Explicativo_Basado_en_Variabes_Disposicionales. DOI:10.15446/rcp.v26n2.60651
- Schuette, N., Bickel, G., Frieder, R., Schnitzler, F., Heupel, J. M., y Zettler, I. (7 de Agosto de 2015). Political Skill moderates the Success of Psychopaths at the Workplace. *Academy of Management Proceedings*, Paper presented at the 75th Annual Conference of the Academy of Management at Vancouver, British Columbia, Canada. <https://doi.org/10.5465/ambpp.2015.11863abstract>
- Smith, M. B., y Webster, B. D. (2018). Narcissus the innovator? The relationship between grandiose narcissism, innovation, and adaptability. *Revista: Personality and Individual Differences*, Publicación: 121, 67-73. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2017.09.018>
- Spain, S. M., Harms, P., y LeBreton, J. M. (2014). The dark side of personality at work: DARK PERSONALITY REVIEW. *Journal of Organizational Behavior*, Publicación 35(S1), S41-S60. <https://doi.org/10.1002/job.1894>
- Thomas, J. C., Segal, D. L., y Adorno. Editores: Thomas, J.C y Hersen, M., (2006). *Comprehensive Handbook of Personality and Psychopathology, Personality and Everyday Functioning*. Editorial: John Wiley & Sons. https://www.researchgate.net/publication/241764654_Personality_and_everyday_functioning_Volume_1_in_M_Hersen_and_J_C_Thomas_Eds-in-Chief_Comprehensive_handbook_of_personality_and_psychopathology
- Tirapu Ustárroz, J., Pérez Sayes, G., Erekatxo Bilbao, M., y Pelegrín Valero, C. (2007). ¿Qué es la teoría de la mente? *Revista de Neurología*, Publicación 44(08), 479. <https://doi.org/10.33588/rn.4408.2006295>
- Twenge, J. M., y Campbell, W. K. (2009). *The Narcissism Epidemic: Living in the Age of Entitlement*. Simon and Schuster. Editorial: Free PR
- Viswesvaran, Chockalingam, y Deniz S. Ones. (2000) «Perspectives on Models of Job Performance». *International Journal of Selection and Assessment*, Publicación 8, n.o 4, 216-26. <https://doi.org/10.1111/1468-2389.00151>.
- Wastell, C., y Booth, A. (2003). Machiavellianism: An Alexithymic Perspective. *Journal of Social and Clinical Psychology*, 22(6), 730-744. <https://doi.org/10.1521/jscp.22.6.730.22931>

- Widiger, T. A., y Mullins-Sweatt, S. N. (2009). Five-Factor Model of Personality Disorder: A Proposal for DSM-V. *Annual Review of Clinical Psychology*, 5(1), 197-220.
<https://doi.org/10.1146/annurev.clinpsy.032408.153542>
- Wu, J., y Lebreton, J. M. (2011). Reconsidering the Dispositional Basis of Counterproductive Work Behavior: The Role of Aberrant Personality. *Personnel Psychology*, 64(3), 593-626.
<https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2011.01220.x>
- Yang, Y., y Raine, A. (2008,Marzo).Functional neuroanatomy of psychopathy. *Psychiatry Publicación* 7 (3) DOI: 10.1016/j.mppsy.2008.01.001
https://www.researchgate.net/publication/247830495_Functional_neuroanatomy_of_psychopathy
- Zettler, I., Friedrich, N., y Hilbig, B. E. (2011). Dissecting work commitment: The role of Machiavellianism. *Career Development International*, Publicación 16(1), 20-35.
<https://doi.org/10.1108/13620431111107793>